مدیریت حقوق و دستمزد

مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان




بسم الله الرحمن الرحیم

مدیریت حقوق و دستمزد

نویسنده:

www.modiryar.com

ناشر چاپی:

www.modiryar.com

ناشر دیجیتالی:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

فهرست

مدیریت حقوق و دستمزد

مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت حقوق و دستمزد/ www.modiryar.com
ناشر :www.modiryar.com
مشخصات نشر دیجیتالی:اصفهان:مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.
مشخصات ظاهری:نرم افزار تلفن همراه , رایانه
موضوع:مدیریت - حقوق

مدیریت حقوق و دستمزد

گردآوری: مهدی یاراحمدی خراسانی

مدیریت حقوق و دستمزدمنظور از دستمزد، پرداختی است که مبنای محاسبه آن ساعت است و منظور از حقوق پرداختهایی است که ماهانه صورت می پذیرد. دستمزد، متداول ترین شیوه پرداخت به کارگران و حقوق، متداول ترین شیوه پرداخت به کارمندان است. ویژگیهای سیستم حقوق و دستمزدبطور کلی، سیستم حقوق و دستمزد باید به گونه ای طراحی شود که از این ویژگیها برخوردار باشد.• برای امرار معاش کافی باشد.• ایجاد انگیزه نماید.• اقتصادی و مؤثر باشد.• سازمان را قادر سازد با سازمانهای دیگر رقابت کند.• منطقی باشد و کارکنان منطقی بودن آن را بپذیرند.• منصفانه و عادلانه باشد.طراحی سیستم حقوق و دستمزد به عهده کیست؟طراحی سیستم حقوق و دستمزد و وضع سیاستهای مربوط به آن معمولاًـ به وسیله کارشناسان اداره امور کارکنان و با همکاری مدیران اجرایی در سازمان، انجام می گیرد.مراحل مختلف طراحی سیستم حقوق و دستمزدارزش نسبی مشاغل مختلف در سازمان، ارزش نسبی کارکنان، سطح حقوق و دستمزدهای رایج در صنعت، نقش اتحادیه ها و سندیکاهای کارگری، و اوضاع اقتصادی کشور از جمله عوامل مهمی هستند که باید در هنگام طراحی سیستم حقوق و دستمزد در نظر گرفته شوند.مراحل مختلف طرااحی سیستم حقوق و دستمزد عبارتند از:۱- تجزیه و تحلیل شغل،۲- شرح شغل،۳- ارزشیابی شغل،۴- بررسی نرخ حقوق و دستمزدهای متداول در صنعت،۵- تعیین نرخ پرداخت،۶- تعدیل و ترمیم سیستم پرداخت- سیستم پرداخت باید انعطاف پذیر بوده، قابلیت تطابق با نوسانات اقتصادی و روندهای اجتماعی را هم داشته باشد.۷- ارزیابی تفاضلی حقوق و دستمزد- به وسیله ارزیابی عملکرد، گروه و پایه شغلی کارکنان بدرستی معین و متناسب با آن حقوق پرداخت می شود. بدین ترتیب، یک سیستم تفاضلی حقوق و دستمزد در سازمان به وجود می آید که به موجب آن، هر کسی متناسب با تحصیلات، مهارت، تخصص و سایر ویژگیهایش حقوق دریافت می دارد.۸- بررسی قوانین و مقررات درون سازمانی،۹- بررسی قوانین و مقررات دولتی حاکم بر پرداخت.روشهای ارزشیابیارزش نسبی یک شغل، سهمی است که آن شغل در تحقق اهداف سازمان دارد. متغیرهایی که معمولاً برای ارزشیابی شغل انتخاب می شوند، مسئولیت، مهارت، تلاش و شرایط کار هستند.برای ارزشیابی مشاغل چهار روش اصلی وجود دارد که عبارتند از: روش امتیازی، مقایسه عوامل، طبقه بتدی و رتبه بندی.الف) روش امتیازیطریقه عمل در روش امتیازی از این قرار است که نخست، انواع مشاغلی که در سازمان وجود دارند شناسایی می شوند و سپس از هز گروه، یک شغل به عنوان نمونه، انتخاب و ارزشیابی می شود. بعد از انتخاب مشاغل کلیدی، عوامل کلیدی در هر شغل شناسایی می شوند، عوامل کلیدی عواملی هستند که از نظر سازمان چنان اهمیتی دارند که حاضر است بابت آنها پول بپردازد. بنابر این، ارزش نسبی یک شغل را عوامل کلیدی آن تعیین میکند.بعد از تعیین عوامل کلیدی، زیر مجموعه های هر یک از این عوامل، شناسایی و انتخاب می گردند.

هر یـک از زیر مجموعه هـا نیز به درجـات مختلف تقسیم شـده انـد. درجه اول، معرف بهـترین عملکرد و به این معنی است که این مسئولیت به بهترین وجه ادا می گردد. و درجه چهارم، معرف ضـعیف ترین عملکرد و به این معنی است که این مسئولیت، درست ادا نمی شـود.مرحلـه بعـدی، مرحله ضـربگذاری یـا امتیـاز بنـدی عوامـل است. در این مرحله برای هر یـک از عوامـل کلیـدی و زیر مجموعه های آن، امتیازی که معرف ارزش نسبی آن است، تعیین می گردد.در آخرین مرحله، امتیازی که به شغل تعلق می گیرد به طریق زیر محاسبه و تعیین می گردد:· با مطالعه شـرح شـغل، ویژگی وظایف و مسئولیتهای موجود در آن، یک بار دیگر بررسـی و مطالعه می شود.· شـرحی که برای هر یک از درجات چهارگانه نوشته شده است، مطالعه و آن توصیفی که گویاترین شرح برای هر یـک از زیر مجموعه هـا در عوامـل کلیـدی باشـد، انتخـاب می شود.· بـا جمع زدن امتیـازات به دست آمـده از زیر مجموعه ها، کل امتیازی که به شـغل تعلق می گیرد، معلوم می شود.ب) روش مقایسه عواملـدر این روش، برخلاف روش امتیازی، عوامل کلیـدی به اجزای کوچکـتر، یعنی زیر مجموعه هـا و درجـات مختلف، تقسیم و تفکیـک نمی شونـد، بلکه مشاغـل بر اسـاس عوامـل مختلف، مستقیماً بـا یکـدیگر مقـایسه می گردنـد.روش مقایسه عوامل شامل پنـج مرحله است:در مرحله اول، از میان تمام مشاغل موجود در سازمان معمولاً بین پانزده تا بیست شغل به عنوان مشاغل نمونه، انتخاب و سایر مشاغل در سازمان با آنها مقایسه می شوند.در مرحله دوم، عوامـل کلیـدی، شـناسایی می گردنـد و هر یـک از مشاغـل نمونه بر اسـاس هر یک از این عوامل درجـدولی درجه بنـدی می شونـد. معمولاً تلاش فکری، مهرت، تلاش جسـمی، مسئولیت، و محیط و شـرایط کار به عنوان عوامل کلیدی انتخاب و درجه بندی می گردنـد.در مرحله سوم، جـدول سـهمیه ریـالی هر یـک از عوامـل کلیـدی در سیسـتم جـاری پرداخت، معین و درجه بنـدی می گردد.در مرحله چهارم، دو جـدول فوق الـذکر با یکـدیگر مقایسه می شونـد. چنانچه این دو نوع درجه بنـدی با یکـدیگر هماهنگ باشـند، هم مشاغل نمونه درست انتخاب شده و هم درجه بندی صحیح است. در غیر این صورت، باید درجه بندی یا انتخاب مشاغل تجدید نظر شود.در مرحله پنجم، جدولی برای مقایسه عوامل، طراحی می شود. برای محاسـبه نرخ پرداخت سایر مشاغل در سازمان، کـافی است جـای درست هر یـک از عوامـل کلیـدی در این مشاغل را در جـدول پیـدا نمود.از جمله مهمترین مزایای روش مقایسه عوامل، انعطاف پذیری آن است، به گونه ای که می توان آن را دقیقاً بنا به نیازهای خاص سازمان طراحی نمود. عیب این روش این است که اسـتفاده از آن عمـدتاً محـدود بـا سازمانهای بزرگ می گردد، زیرا لولاً، طراحی این روش ارزشـیابی بسـیار وقت گیر و پر هزینه است و ثانیـاً، بایـد تعـداد مشاغل در سازمان زیاد باشـد تا بتوان از میان آنها مشاغلی را به عنوان نمونه برگزیـد.ج) روش طبقه بنـدی مشاغلروشـهای مختلفی برای طبقـه بنـدی مشاغـل وجـود دارد. یـک راه ایـن اسـت که برای هر یـک از گروههـای شـغلی در سازمان، شـرح گروه نوشـته شود و سـپس بسـته به اینکه مشاغل با چه گروهی، مطابقت بیشتری داشته باشد، در این گروهها جا داده شود. مشاغل را می توان بر حسب تفاوت در وظایف، مسـئولیتها، مهارتها، شـرایط کار و سایر عوامل مرتبط با شغل نیز در گروههای خـاص طبقه بنـدی نمود.روش طبقه بنـدی مشاغـل در سازمانهـای متوسـط (از لحـاظ انـدازه) بیشترین کـارآیی را دارد. همچنین در سازمانهایی که مشاغل از ثبات نسبی برخوردارند، اسـتفاده از این روش مناسب است.کم هزینه بودن، سادگی و سـهولت اسـتفاده از این روش را می توان از جمله مزایـای آن به شـمار آورد. عیب بزرگ این روش، کلی بودن آن است.د) روش رتبه بنـدی مشاغلـدر این روش، مشاغل معمولاً بر اساس یک عامل (فاکتور) کلی، نسبت به یکدیگر ارزشیابی و رتبه بندی می شوند. در واقع، رتبه بندی نسبی مشاغل بدین شـکل، ساده ترین روش ارزشیابی به شمار می آید. رتبه بندی طی چهار مرحله انجام می گیرد:مرحله اول- گفته شـد که بر اثر تجزیه و تحلیل شـغل، اطلاعاتی به دست می آید که بخشـی از آن، به صورت شـرح شـغل در فرمهای خاص منعکس می گردد. این اطلاعـات پـایه و اسـاس رتبه بنـدی مشاغـل قرار می گیرد.مرحله دوم- مشاغـل برا یمقـایسه بـا یکـدیگر انتخـاب می شونـد.مرحله سوم- معیاری که بر اساس آن مشاغل، مقایسه و رتبه بنـدی می شوند، انتخاب می گردد.مرحله چهارم- در این مرحله مشاغل رتبه بندی می شوند. ساده ترین راه برای رتبه بندی مشاغل، استفاده از کارتهایی است که روی هر یک از آنها شـرح شغل

یکی از مشاغل نوشته شده است. ارزیاب کارتها را یا از ساده ترین به مشکل ترین شغل یا بر حسب اهمیت آنها مرتب و رتبه بندی می کند. بدیهی است بعد از رتبه بندی، محل هر شغل جدید دیگری را نیز می توان میان سایر مشاغل مشخص کرد و حقوق مناسب آن را تعیین نمود.روشهای امتیازی و مقایسه عوامل را روشهای کمی می گویند. زیرا در روش اول، نمره یا امتیاز و در روش دوم، مبلغی به هر یک از مشاغل تخصیص داده می شود. روشهای طبقه بندی و رتبه بندی مشاغل که در آنها مشاغل در کل با یکدیگر مقایسه می شوند، روشهای کیفی به شمار می آیند. در مجموع ارزشیابی مشاغل، فرآیندی ارزشی و قضاوتی است.پرداخت به مشاغل مدیریتیمیزان حقوقی که به مدیران پرداخت می شود تابع دو عامل اصلی است: ۱) اهمیت و ارزش مشاغل مدیران برای سازمان، ۲) توان و شایستگی آنها در انجام وظایف و مسئولیتهایشان. در این مشاغل، حقوق پایه، مبنای پرداخت به مدیران را تشکیل می دهد زیرا مزایاف پرداختهای تشویقی و امتیازهای خاص بر اساس آن اعطا می گردد.پرداختهای تشویقی بر دو نوع است. پرداختهایی که به خاطر موفقیت مدیران در دستیابی به اهداف کوتاه مدت به آنها اعطا می گردد و پرداختهایی که به خاطر موفقیتهای دراز مدت آنان اعطا می گردد.امتیازهای خاص، چنانکه از نام آن پیداست، تنها به معدودی از مدیران اعطا می گردد.پرداخت به مشاغل حرفه ایتعیین حقوق و مزایای متخصصان و کارکنان حرفه ای، کار ساده ای نیست و مسائل و مشکلات خاصی را در بر دارد. عوامل مهم در این مشاغل، کنجکاوی، قدرت تشخیص مسائل و حل آنها، نواندیشی و خلاقیت می باشد که قابل اندازه گیری دقیق نیست.در قیمت گذاری مشاغل حرفه ای ذهنیت، قضاوت و ملاکهای ارزشی استخدام کننده در مقایسه با مشاغل غیر حرفه ای، نقش بیشتری دارد. منبع:مدیریت منابع انسانی - دکتر اسفندیار سعادت - انتشارات سمت

طراحی نظام حقوق و دستمزد کارکنان

منظور از دستمزد، پرداختی است که مبنای محاسبه آن ساعت است و منظور از حقوق پرداختهایی است که ماهانه صورت می پذیرد. دستمزد، متداول ترین شیوه پرداخت به کارگران و حقوق، متداول ترین شیوه پرداخت به کارمندان است.
ویژگیهای سیستم حقوق و دستمزدبطور کلی، سیستم حقوق و دستمزد باید به گونه ای طراحی شود که از این ویژگیها برخوردار باشد •.برای امرار معاش کافی باشد •.ایجاد انگیزه نماید •.اقتصادی و مؤثر باشد •.سازمان را قادر سازد با سازمانهای دیگر رقابت کند •.منطقی باشد و کارکنان منطقی بودن آن را بپذیرند •.منصفانه و عادلانه باشد.مراحل مختلف طراحی سیستم حقوق و دستمزدارزش نسبی مشاغل مختلف در سازمان، ارزش نسبی کارکنان، سطح حقوق و دستمزدهای رایج ، نقش اتحادیه ها و سندیکاها و اوضاع اقتصادی کشور از جمله عوامل مهمی هستند که باید در هنگام طراحی سیستم حقوق و دستمزد در نظر گرفته شوند.مراحل مختلف طراحی سیستم حقوق و دستمزد عبارتند از:۱- تجزیه و تحلیل شغل۲- شرح شغل۳-ارزشیابی شغل۴-بررسی نرخ حقوق و دستمزدهای متداول۵-تعیین نرخ پرداخت۶- تعدیل و ترمیم سیستم پرداخت- سیستم پرداخت باید انعطاف پذیر بوده، قابلیت تطابق با نوسانات اقتصادی و روندهای اجتماعی را هم داشته باشد.۷- ارزیابی تفاضلی حقوق و دستمزد- به وسیله ارزیابی عملکرد، گروه و پایه شغلی کارکنان بدرستی معین و متناسب با آن حقوق پرداخت می شود. بدین ترتیب، یک سیستم تفاضلی حقوق و دستمزد در سازمان به وجود می آید که به موجب آن، هر کسی متناسب با تحصیلات، مهارت، تخصص و سایر ویژگیهایش حقوق دریافت می دارد.۸-بررسی قوانین و مقررات درون سازمانی۹- بررسی قوانین و مقررات دولتی حاکم بر پرداخت.روشهای ارزشیابی شغل:ارزش نسبی یک شغل، سهمی است که آن شغل در تحقق اهداف سازمان دارد. متغیرهایی که معمولاً برای ارزشیابی شغل انتخاب می شوند، مسئولیت، مهارت، تلاش و شرایط کار هستند.برای ارزشیابی مشاغل چهار روش اصلی وجود دارد که عبارتند از: روش امتیازی، مقایسه عوامل، طبقه بندی و رتبه بندی. الف) روش امتیازیطریقه عمل در روش امتیازی از این قرار است که نخست، انواع مشاغلی که در سازمان وجود دارند شناسایی می شوند و سپس از هر گروه، یک شغل به

عنوان نمونه، انتخاب و ارزشیابی می شود. بعد از انتخاب مشاغل کلیدی، عوامل کلیدی در هر شغل شناسایی می شوند، عوامل کلیدی عواملی هستند که از نظر سازمان چنان اهمیتی دارند که حاضر است بابت آنها پول بپردازد. بنابر این، ارزش نسبی یک شغل را عوامل کلیدی آن تعیین میکند.بعد از تعیین عوامل کلیدی، زیر مجموعه های هر یک از این عوامل، شناسایی و انتخاب می گردند. هر یک از زیر مجموعه ها نیز به درجات مختلف تقسیم شده اند. درجه اول، معرف بهترین عملکرد و به این معنی است که این مسئولیت به بهترین وجه ادا می گردد. و درجه چهارم، معرف ضعیف ترین عملکرد و به این معنی است که این مسئولیت، درست ادا نمی شود.مرحله بعدی، مرحله ضربگذاری یا امتیاز بندی عوامل است. در این مرحله برای هر یک از عوامل کلیدی و زیر مجموعه های آن، امتیازی که معرف ارزش نسبی آن است، تعیین می گردد.در آخرین مرحله، امتیازی که به شغل تعلق می گیرد به طریق زیر محاسبه و تعیین می گردد •:با مطالعه شرح شغل، ویژگی وظایف و مسئولیتهای موجود در آن، یک بار دیگر بررسی و مطالعه می شود •.شرحی که برای هر یک از درجات چهارگانه نوشته شده است، مطالعه و آن توصیفی که گویاترین شرح برای هر یک از زیر مجموعه ها در عوامل کلیدی باشد، انتخاب می شود •.با جمع زدن امتیازات به دست آمده از زیر مجموعه ها، کل امتیازی که به شغل تعلق می گیرد، معلوم می شود. ب) روش مقایسه عواملدر این روش، برخلاف روش امتیازی، عوامل کلیدی به اجزای کوچکتر، یعنی زیر مجموعه ها و درجات مختلف، تقسیم و تفکیک نمی شوند، بلکه مشاغل بر اساس عوامل مختلف، مستقیماً با یکدیگر مقایسه می گردند.روش مقایسه عوامل شامل پنج مرحله است:در مرحله اول، از میان تمام مشاغل موجود در سازمان معمولاً بین پانزده تا بیست شغل به عنوان مشاغل نمونه، انتخاب و سایر مشاغل در سازمان با آنها مقایسه می شوند.در مرحله دوم، عوامل کلیدی، شناسایی می گردند و هر یک از مشاغل نمونه بر اساس هر یک از این عوامل درجدولی درجه بندی می شوند. معمولاً تلاش فکری، مهرت، تلاش جسمی، مسئولیت، و محیط و شرایط کار به عنوان عوامل کلیدی انتخاب و درجه بندی می گردند.در مرحله سوم، جدول سهمیه ریالی هر یک از عوامل کلیدی در سیستم جاری پرداخت، معین و درجه بندی می گردد.در مرحله چهارم، دو جدول فوق الذکر با یکدیگر مقایسه می شوند. چنانچه این دو نوع درجه بندی با یکدیگر هماهنگ باشند، هم مشاغل نمونه درست انتخاب شده و هم درجه بندی صحیح است. در غیر این صورت، باید درجه بندی یا انتخاب مشاغل تجدید نظر شود.در مرحله پنجم، جدولی برای مقایسه عوامل، طراحی می شود. برای محاسبه نرخ پرداخت سایر مشاغل در سازمان، کافی است جای درست هر یک از عوامل کلیدی در این مشاغل را در جدول پیدا نمود.از جمله مهمترین مزایای روش مقایسه عوامل، انعطاف پذیری آن است، به گونه ای که می توان آن را دقیقاً بنا به نیازهای خاص سازمان طراحی نمود. عیب این روش این است که استفاده از آن عمدتاً محدود با سازمانهای بزرگ می گردد، زیرا اولاً، طراحی این روش ارزشیابی بسیار وقت گیر و پر هزینه است و ثانیاً، باید تعداد مشاغل در سازمان زیاد باشد تا بتوان از میان آنها مشاغلی را به عنوان نمونه برگزید. ج) روش طبقه بندی مشاغلروشهای مختلفی برای طبقه بندی مشاغل وجود دارد. یک راه این است که برای هر یک از گروههای شغلی در سازمان، شرح گروه نوشته شود و سپس بسته به اینکه مشاغل با چه گروهی، مطابقت بیشتری داشته باشد، در این گروهها جا داده شود. مشاغل را می توان بر حسب تفاوت در وظایف، مسئولیتها، مهارتها، شرایط کار و سایر عوامل مرتبط با شغل نیز در گروههای خاص طبقه بندی نمود.روش طبقه بندی مشاغل در سازمانهای متوسط (از لحاظ اندازه) بیشترین کارآیی را دارد. همچنین در سازمانهایی که مشاغل از ثبات نسبی برخوردارند، استفاده از این روش مناسب است.کم هزینه بودن، سادگی و سهولت استفاده از این روش را می توان از جمله مزایای آن به شمار آورد. عیب بزرگ این روش، کلی بودن آن است. د) روش رتبه بندی مشاغلدر این روش، مشاغل معمولاً بر اساس یک عامل (فاکتور) کلی، نسبت به یکدیگر ارزشیابی و رتبه بندی می شوند. در واقع، رتبه بندی نسبی مشاغل بدین شکل، ساده ترین روش ارزشیابی به شمار می آید. رتبه بندی طی چهار مرحله انجام می گیرد:مرحله اول- گفته شد که بر اثر تجزیه و تحلیل شغل، اطلاعاتی به دست می آید که بخشی از آن، به صورت شرح شغل در فرمهای خاص منعکس

می گردد. این اطلاعات پایه و اساس رتبه بندی مشاغل قرار می گیرد.مرحله دوم- مشاغل برا یمقایسه با یکدیگر انتخاب می شوند.مرحله سوم- معیاری که بر اساس آن مشاغل، مقایسه و رتبه بندی می شوند، انتخاب می گردد.مرحله چهارم- در این مرحله مشاغل رتبه بندی می شوند. ساده ترین راه برای رتبه بندی مشاغل، استفاده از کارتهایی است که روی هر یک از آنها شرح شغل یکی از مشاغل نوشته شده است. ارزیاب کارتها را یا از ساده ترین به مشکل ترین شغل یا بر حسب اهمیت آنها مرتب و رتبه بندی می کند. بدیهی است بعد از رتبه بندی، محل هر شغل جدید دیگری را نیز می توان میان سایر مشاغل مشخص کرد و حقوق مناسب آن را تعیین نمود.روشهای امتیازی و مقایسه عوامل را روشهای کمی می گویند. زیرا در روش اول، نمره یا امتیاز و در روش دوم، مبلغی به هر یک از مشاغل تخصیص داده می شود. روشهای طبقه بندی و رتبه بندی مشاغل که در آنها مشاغل در کل با یکدیگر مقایسه می شوند، روشهای کیفی به شمار می آیند. در مجموع ارزشیابی مشاغل، فرآیندی ارزشی و قضاوتی است.پرداخت به مشاغل مدیریتیمیزان حقوقی که به مدیران پرداخت می شود تابع دو عامل اصلی است: ۱) اهمیت و ارزش مشاغل مدیران برای سازمان، ۲) توان و شایستگی آنها در انجام وظایف و مسئولیتهایشان. در این مشاغل، حقوق پایه، مبنای پرداخت به مدیران را تشکیل می دهد زیرا مزایاف پرداختهای تشویقی و امتیازهای خاص بر اساس آن اعطا می گردد.پرداختهای تشویقی بر دو نوع است. پرداختهایی که به خاطر موفقیت مدیران در دستیابی به اهداف کوتاه مدت به آنها اعطا می گردد و پرداختهایی که به خاطر موفقیتهای دراز مدت آنان اعطا می گردد.امتیازهای خاص، چنانکه از نام آن پیداست، تنها به معدودی از مدیران اعطا می گردد.پرداخت به مشاغل حرفه ایتعیین حقوق و مزایای متخصصان و کارکنان حرفه ای، کار ساده ای نیست و مسائل و مشکلات خاصی را در بر دارد. عوامل مهم در این مشاغل، کنجکاوی، قدرت تشخیص مسائل و حل آنها، نواندیشی و خلاقیت می باشد که قابل اندازه گیری دقیق نیست.در قیمت گذاری مشاغل حرفه ای ذهنیت، قضاوت و ملاکهای ارزشی استخدام کننده در مقایسه با مشاغل غیر حرفه ای، نقش بیشتری دارد.

http://penco.ir/content/Personnelpayrol.aspx

چرا دستمزد مدیران باید بالا باشد

مترجم: نیلوفر قدیری

مدیران تجاری و اقتصادی در سراسر دنیا افزایش حقوق چشمگیری داشته اند. شاید بخش عمده این افزایش حقوق حق آنها بوده است. چپ ها و راست ها، آمریکایی ها و اروپایی ها، سرمایه گذاران بازار سهام و فعالان ضد جهانی شدن همگی بر این نکته اتفاق نظر دارند که مدیران ارشد حقوق بالایی دریافت

می کنند. مدارک و شواهد این را نشان می دهد. طی نیم قرن، نسبت دستمزد مدیران ارشد به درآمد کارمندان نسبت چندان متفاوتی نبود. ناگهان در دهه ۱۹۸۰ در آمریکا و چند سال بعد در نقاط دیگر دنیا این نسبت رو به افزایش گذاشت و بالاخره در هزاره جدید تفاوت این نسبت چشمگیر شد. اینجا بود که یک کارمند در طبقه پایین اداره ای در آمریکا حقوق یک ماهه مدیرش در طبقه بالا- را طی یک سال دریافت می کرد. اکثر مردم می گویند می دانند دلیل این افزایش چشمگیر چیست. به عقیده آنها حرص و طمع مدیران ارشد در کنار ضعف هیات مدیره باعث افزایش حقوق مدیران به قیمت ضربه خوردن به کارگران و کارمندان شده است. همچنین مردم می گویند این مدیران لیاقت این همه افزایش دستمزد را ندارند و اگرچه پرداخت دستمزد اضافه برای کار اضافه، امری معمول است اما این میزان افزایش معقول نیست. یک شرکت مشاوره مدیریت در آمریکا سال گذشته ۱۱ شرکت بزرگ و مشهور اما با مدیریت ضعیف را شناسایی کرد که مدیران ارشد آنها دو سال است بیش از ۱۵میلیون دلار در سال حقوق و دستمزد دریافت می کنند. این در حالی است که ارزش سهام این شرکت ها نه تنها رشد نداشته بلکه افول هم کرده

است. از جمله این شرکت ها AT&T ، مرک و تیم وارنر هستند. رابرت ناردلی از مدیران شرکت « هوم دیپوت» چندی پیش هنگام ترک سمتش ۲۱۰میلیون دلار بابت تسویه حساب دریافت کرد. این در حالی است که سهام این شرکت در دوران مدیریت او دچار افت چشمگیر شده است. کارلی فیورینا با ۱۸۰میلیون دلار پاداش از سمت خود به عنوان مدیر ارشد شرکت « اچ پی» خارج شد. او که در سال ۶/۲۱میلیون دلار حقوق می گرفت در زندگی نامه اش نوشته که پول برایش اهمیتی ندارد. اما چه کسی حرف او را باور می کند؟نظرسنجی که روزنامه های لس آنجلس تایمز و شبکه بلومبرگ سال گذشته انجام داده اند نشان می دهد، ۸۰درصد آمریکایی ها حقوق مدیران ارشد شرکت ها را بسیار بالا و هنگفت می دانند. حتی طرفداران تجارت آزاد و اقتصاد مبتنی بر بازار هم نسبت به این موضوع و افزایش حقوق مدیران بدبین هستند. حتی دانشجویان رشته اقتصاد و بازرگانی دانشگاه هاروارد هم در نظرسنجی اعلام کرده اند که این میزان حقوق و دستمزد را بالا می دانند. بررسی دیگری نشان می دهد، ۹۰درصد سرمایه گذاران که مالکان حقیقی شرکت ها هستند بر این باورند که حقوق و دستمزد مدیران بالاست. این در حقیقت نوعی اعتراف است تا انتقاد چون همین سرمایه گذاران و اعضای هیات مدیره هستند که حقوق و دستمزدها را مشخص می کنند. اما همه این حرف ها و انتقادات صحت ندارد و درست نیست. تغییرات مدیریتی و اقتصادی دلیل اصلی این افزایش چشمگیر حقوق و دستمزدهای مدیران است. چارچوب و الگوی حقوق و دستمزدها در سراسر دنیا دچار تغییرات جدی شده و در این میان آمریکا در صدر این تغییرات است. افزایش شکاف دستمزد میان مدیران و کارگران و کارمندان و تاکید بر محرک های بلندمدت از جمله ویژگی های این تغییرات است. بنابراین در بررسی وضعیت شرکت ها در سراسر دنیا و آمریکا نباید فقط به افزایش حقوق و مدیریت ضعیف اکتفا کرد. اشتباه ۱۵ سال گذشته این بوده که تعداد زیادی در یک شرکت قدرت تصمیم گیری پیدا کرده اند. همین افزایش قدرت تصمیم گیری باعث اتخاذ تصمیمات غیر معقول از جمله تصمیم گیری درباره حقوق و دستمزد مدیران شده است. اکنون ده ها مدیر در سراسر جهان به اتهام سوءاستفاده از قدرت تصمیم گیری خود تحت تعقیب هستند. بعضی از این سوءاستفاده ها مربوط به افزایش حقوق و دستمزد مدیران توسط خود آنها می شود. از سوی دیگر حرف هایی که درباره حقوق و دستمزد مدیران و لیاقت داشتن و یا نداشتن آنها برای دریافت این میزان حقوق در میان عوام گفته می شود گاه با بزرگ نمایی همراه است. بین سال ۱۹۹۳ تا ۲۰۰۳ میزان کل دستمزد پنج مدیر ارشد مرکز استاندارد اندپورز به ۳۵۰میلیارد دلار می رسید. اما در همین مدت میزان سودی که عاید سهامداران شده از ۲/۵درصد به ۱/۸ درصد رسیده است. اگرچه پرداخت حقوق زیاد به یک مدیر ارشد باعث ورشکستگی یک شرکت نمی شود، اما دلایلی وجود دارد برای کنترل این افزایش دستمزدها. یکی از این دلایل انگیزه است. نقش حقوق وادار کردن مدیران به کار بیشتر و سخت تر نیست بلکه جذب مدیران بهتر و واداشتن آنها به تصمیمات دشوار است. بدون دستمزد بالا مدیران انگیزه ای برای اتخاذ تصمیمات درد سرساز و پر هزینه ندارند. دستمزد همچنین عینی ترین آزمون خارجی است برای سنجیدن ظرفیت و توان هیات مدیره یک شرکت در نظارت بر مدیران آن. در حقیقت ارزش دستمزد مدیران ارزش دلاری نیست. حقوق مدیران یکی از جنجالی ترین جنبه های افزایش نابرابری است که در دهه های گذشته بروز کرده است. حتی اگر مدیران ارزش و استحقاق این افزایش دستمزد را داشته باشند باز هم بار این نمی توان نابرابری را توجیه کرد. فعالیت بازرگانی با حضور کارگران، سهامداران، مشتری ها و رای دهندگان است که ادامه حیات می یابد. ظن و بدگمانی بلای جان هر فعالیت تجاری است. جب بوش برادر جورج بوش و فرماندار سابق ایالت فلوریدا سال گذشته هشدار داد که اگر روند صعودی افزایش دستمزد مدیران ادامه یابد اعتماد مردم به سرمایه داری از دست می رود.

http://www.magiran.com/npview.asp?ID=۱۳۳۵۷۳۴

افزایش حقوق در قانون مدیریت خدمات کشوری

مصوبه مجلس شورای اسلامی

در فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری آمده است: نظام پرداخت کارمندان دستگاههای اجرایی براساس ارزشیابی عوامل شغل و شاغل و سایر ویژگیهای مذکور در موادآتی خواهد بود. امتیاز حاصل از نتایج ارزشیابی عوامل مذکور در این فصل ضرب در ضریب ریالی، مبنای تعیین حقوق ومزایای کارمندان قرار می گیرد و برای بازنشستگان و موظفین یا مستمری بگیران نیز به همین میزان تعیین می گردد.

تبصره – ضریب ریالی مذکور در این ماده باتوجه به شاخص هزینه زندگی در لایحه بودجه سالانه پیش بینی و به تصویب مجلس شورای اسلامی می رسد.ماده ۶۵ – کلیه مشاغل مشمول این قانون براساس عواملی نظیر اهمیت و پیچیدگی وظایف و مسئولیتها، سطح تخصص و مهارتهای مورد نیاز به یکی از طبقات جدول یا جداول حق شغل اختصاص می یابند.حداقل امتیاز جدول یا جداول ارزشیابی مشاغل(۲۰۰۰) و حداکثر آن(۶۰۰۰) می‌باشد.تبصره ۱– هرکدام از مشاغل متناسب با ویژگیها، حداکثردر پنج رتبه، مقدماتی، پایه ، ارشد، خبره و عالی طبقه بندی می گردند و هرکدام از رتبه ها به یکی از طبقات جدول یا جداول موضوع این ماده اختصاص می‌یابد. رتبه‌های خبره و عالی به مشاغل کارشناسی و بالاتر اختصاص می یابد.شاغلین مربوط در بدو استخدام در رتبه مقدماتی قرار می گیرند و براساس عواملی نظیر ابتکار و خلاقیت ، میزان افزایش مهارتها، انجام خدمات برجسته، طی دوره های آموزشی و میزان جلب رضایت ارباب رجوع براساس ضوابطی که متناسب با ویژگیهای مشاغل به تصویب شورای توسعه مدیریت می‌رسد ارزیابی و حسب امتیازات مکتسبه وطی حداقل مدت تجربه مربوط به سطوح پایه، ارشد، خبره و عالی ارتقا می‌یابند.نخبگانی که طبق ضوابط مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی تعیین می‌شوند و افرادی که علاوه بر شرایط عمومی در بدو استخدام از تجربه و مهارت لازم برخوردار هستند طبق آیین‌نامه‌ای که به پیشنهاد سازمان به تصویب هیأت وزیران می‌رسد از طی برخی از رتبه‌ها معاف و در یکی از رتبه های دیگر قرار می گیرند.تبصره ۲– کلیه عناوین مدیریت و سرپرستی متناسب با پیچیدگی وظایف و مسؤولیتها ، حیطه سرپرستی و نظارت و حساسیتهای شغلی و سایر عوامل مربوط در یکی از طبقات جدول فوق العاده مدیریت که حداقل امتیاز آن (۵۰۰) و حداکثر آن (۵۰۰۰)است، قرارمی گیرند.تبصره ۳– امتیاز طبقه مشاغل آموزشی تمام وقت وزارت آموزش و پرورش وبهداشتی و درمانی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در جدول یا جداول حق شغل با ضریب (۱/۱)محاسبه می گردد.ماده ۶۶ –کلیه شاغلین مشمول این قانون براساس عواملی نظیر تحصیلات، دوره‌های آموزشی و مهارت (علاوه بر حداقل شرایط مذکور در اولین طبقه شغل مربوط) ، سنوات خدمت و تجربه از امتیاز حق شاغل که حداقل (۱۰۰۰) و حداکثر(۴۵۰۰)امتیاز می‌باشد، بهره‌مند می گردند.حداکثرامتیاز این ماده برای هر شاغل از هفتاد و پنج‌درصد(۷۵٪) امتیاز شغل وی تجاوز نخواهد کرد.تبصره – هنرمندان و افرادی که در حوزه‌های علمیه تحصیل نموده‌اند براساس آئین‌نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیأت وزیران می‌رسد با مقاطع رسمی تحصیلی همتراز می گردند.ماده ۶۷ – جدول یا جداول موضوع ماده(۶۵) و تبصره‌های(۱) و(۲) آن بنا به پیشنهاد سازمان به تصویب هیأت وزیران می‌رسد و تخصیص هرکدام از مشاغل و طبقات شغلی آن به یکی از طبقات جداول حق شغل با پیشنهاد سازمان توسط شورای توسعه مدیریت انجام و برای اجراء به دستگاههای اجرائی ابلاغ می گردد .ارزیابی عوامل مربوط به شاغل براساس ضوابطی که با پیشنهاد سازمان به تصویب شورای مذکور می‌رسد توسط دستگاههای اجرایی انجام خواهدشد و سازمان بر اجراء این امر نظارت می‌نماید.ماده ۶۸ – علاوه بر پرداختهای موضوع ماده(۶۵) و تبصره‌های آن و ماده(۶۶) که حقوق ثابت تلقی می گردد فوق‌العاده‌هایی به شرح زیر به کارمندان قابل پرداخت می باشد:فوق‌العاده مناطق کمتر توسعه‌یافته و بدی آب و هوا برای مشاغل تخصصی که شاغلین آنها دارای مدارک تحصیلی کارشناسی ارشد و بالاتر می‌باشند تا به میزان بیست و پنج درصد(۲۵٪) امتیازحقوق ثابت و برای سایر مشاغل تا بیست درصد(۲۰٪) حقوق ثابت هرکدام از کارمندان واجد شرایط پرداخت خواهد شد. فهرست این مناطق در هر دوره برنامه پنجساله با پیشنهاد سازمان به تصویب هیأت

وزیران می‌رسـد.فوق‌العاده ایثارگری متناسب با درصد جانبازی و مدت خدمت داوطلبانه درجبهه ومدت اسارت تا(۱۵۰۰)امتیاز و به دارنـدگان نشان‌هـای دولتی تا (۷۵۰ امتیـاز تعلق می‌گیرد.کارمنـدان و بازنشسـتگان که در زمـان جنـگ در منـاطق جنگزده مشـغول خـدمت اداری بوده انـد به ازاء هرسـال خـدمت در زمـان جنگ (۱۲۵)امتیـاز در نظرگرفته می‌شود.فوق‌العـاده سـختی کار و کار در محیطهـای غیر متعـارف نظیر کار با اشـعه و مواد شـیمیایی ، کار با بیماران روانی ، عفونی و در اورژانس و در بخشـهای سوختگی و مراقبتهای ویژه بیمارسـتانی تا (۱۰۰۰)امتیـاز و در مورد کـار با مواد سـمی، آتش زا و منفجره وکار در اعماق دریا، امتیاز یاد شـده با تصویب هیأت وزیران تـا سه برابر قابـل افزایش خواهـد بود.کمـک هزینه عائله‌منـدی و اولاد به کارمنـدان مرد شاغل و بازنشسـته و وظیفه‌بگیر مشـمول این قانون که دارای همسر می‌باشند معادل(۸۰۰) امتیاز و برای هر فرزنـد معادل(۲۰۰)امتیاز و حداکثر سه فرزند. حداکثر سن برای اولادی که از مزایای این بند اسـتفاده می‌کنند به شرط ادامه تحصیل و نیز غیر شاغل بودن فرزند، (۲۵)سال تمام و نداشتن شوهر برای اولاد اناث خواهد بود.کارمندان زن شاغل و بازنشسته و وظیفه بگیر مشمول این قانون که دارای همسر نبوده و یا همسـر آنـان معلول و یـا از کار افتاده کلی می‌باشـد و یا خود به تنهایی متکفل مخارج فرزنـدان هسـتند از مزایای کمک هزینه عائله مندی موضوع این بند بهره‌مند می‌شوند. فرزندان معلول و از کارافتاده کلی به تشـخیص مراجع پزشـکی ذی‌ربط مشـمول محدودیت سقف سـنی مزبور نمی‌باشـند.فوق‌العـاده شـغل برای مشاغـل تخصصـی، متناسب با سـطح تخصـص و مهارتها ، پیچیـدگی وظایف و مسؤولیتها و شـرایط بازار کار با پیشـنهاد سازمان و تصویب هیأت وزیران برای مشاغل تا سـطح کاردانی حداکثر (۷۰۰)امتیاز و برای مشاغل همسطح کارشناسـی حداکثر(۱۵۰۰)امتیـاز وبرای مشاغـل بالاتر حـداکثر (۲۰۰۰)امتیـاز تعییـن می گردد. این فـوق العـاده با رعـایت تبصـره این ماده قابل پرداخت می باشـد.فوق العاده کارایی و عملکرد درچهارچوب ضوابط این بنـد و تبصـره این ماده قابل پرداخت می‌باشـد:الف – به حداکثر هفتاددرصد(۷۰٪) از کارمندان هر دسـتگاه براساس رتبه بندی نمرات ارزشیابی کارمندان، طبق عملکرد کارمنـدان و باتوجه به امتیازی که از عواملی نظیر رضایت ارباب رجوع ، رشـد و ارتقاء ، اثر بخشـی و کیفیت و سـرعت در اتمام کار کسب می‌نمایند . براساس دستورالعملی که سازمان ابلاغ می‌نماید تا (۲۰٪) امتیازات مربوط به حقوق ثابت وی در مقاطع سه ماهه قابل پرداخت می‌باشد.ب – میزان بهره‌مندی کارمندان هر دستگاه از سقف هفتاد ۷۰٪)درصد مذکور در این بند متناسب با میزان موفقیت در تحقق تکالیف قانونی و اجراء برنامه‌ها و ارزیابی عملکرد دستگاه که توسط سازمان و تصویب شورای عالی اداری در سه سـطح متوسـط، خوب و عالی رتبه‌بنـدی می‌گردنـد به ترتیب(۳۰٪ ، ۵۰٪ و ۷۰٪) تعیین می گردد.ج – مقامـات دسـتگاههای اجرائی مذکور در ماده(۷۱) متناسب با رتبه دسـتگاه ذی‌ربط مشـمول دریافت این فوق‌العاده می باشـند.به منظور جبران هزینه سفر و مـأموریت روزانه داخـل و خـارج از کشور، نوبت کـاری ، جابه‌جـایی محـل خـدمت کارمنـدان با تشـخیص دسـتگاه اجرائی ، کسـر صندوق و تضمین، مبالغی با پیشنهاد سازمان و تصویب هیأت وزیران به کارمندان پرداخت خواهد شد.به کارمندانی که در خارج از کشور در پستهای سازمانی اشتغال دارند فوق‌العاده اشتغال خارج از کشور براساس ضوابطی که به پیشنهاد سازمان به تصویب هیأت وزیران می‌رسـد پرداخت می گردد.این گونه کارمندان در مدتی که از فوق العاده اشـتغال خارج از کشور اسـتفاده می‌کنند دریافت دیگری به اسـتثناء مواردی‌که به موجب قوانین خـاص برای اشـتغال درخارج از کشور به این گونه کارمنـدان تعلق می‌گیرد نخواهند داشت.درصورتی‌که بنا به درخواست دسـتگاه، کارمندان موظف به انجام خدماتی خارج از وقت اداری گردند براساس آیین نامه‌ای که بـا پیشـنهاد سازمـان به تصویب هیـأت وزیران می‌رسـد، می‌توان مبـالغی تحت عنوان اضافه کار ، حق‌التحقیق، حق‌التـدریس، حق الترجمه وحق‌التألیف به آنها پرداخت نمود.مجموع مبالغ قابل پرداخت تحت عنوان اضافه کار و حق‌التدریس به هر یک از کارمندان نباید از حداکثر(۵۰٪) حقوق ثـابت و فوق العاده های وی تجاوز نمایـد.در هر دسـتگاه اجرائی حـداکثر تا(۲۰درصد) کارمندان آن دسـتگاه که به اقتضاء شـغلی، اضافه کار بیشتری دارنـد از محـدودیت سـقف(۵۰درصد) مستثنی می‌باشـند.فوق‌العاده ویژه در موارد خاص باتوجه به عواملی از قبیل بازارکار داخلی و بین‌المللی، ریسک‌پـذیری ، تأثیر اقتصادی فعالیتها دردرآمـد ملی ، انجام فعالیت و

وظـایف تخصصـی و سـتادی و تحقیقـاتی و حساسـیت کـار بـا پیشـنهاد سازمـان و تصویب هیـأت وزیران امتیـاز ویژه‌ای برای حداکثر(۲۵درصـد) از مشاغـل ، در برخی از دسـتگاههای اجرائی تـا (۵۰درصـد) سـقف امتیاز حقوق ثابت و فوق‌العاده‌های مسـتمر مذکور در این فصل در نظر گرفته خواهدشد.تبصـره – پرداخت فوق‌العاده‌های مذکور در بندهای (۵) و (۶) این ماده در هر کدام از دسـتگاههای اجرائی، مشـروط به اعمـال اصـلاحات ساختـاری، نیروی انسـانی ، فنآوری و واگـذاری امور به بخش غیردولتی(احکام مذکوردراین قانون) و اسـتفاده ازمنابع حاصل از صـرفه جویی‌های به عمل‌آمده، در سـقف اعتبارات مصوب از سال ۱۳۸۷ امکانپذیر می‌باشد و این فوق‌العاده‌ها جزو دیون منظور نمی‌گردد. انجام اصـلاحات مذکور در این تبصـره باید به تأیید سازمان برسد.ماده ۶۹- به دسـتگاههای اجرائی اجازه داده می‌شود تا بیست و پنج درصد(۲۵درصد) اعتباراتی که از محل اصـلاحات مذکور در تبصره ماده فوق الـذکر درهرکـدام از واحـدهای سازمـانی صـرفه‌جویی می گردد را (بـا تأییـد ذی‌حساب مربوطه) به عنوان فوق‌العاده بهره‌وری غیرمسـتمر به کارمنـدان و مـدیرانی که در همان واحـدها، خدمات برجسـته انجام می‌دهند پرداخت نمایند.ماده ۷۰ – شرایط تصدی مشاغل اختصاصـی دستگاههای اجرائی به تناسب وظایف پستهای قابل تخصیص به هر شغل، از لحاظ معلومات، تحصیلات ، تجربه، مهـارت و دوره‌هـای آموزشـی مورد نیـاز و عوامـل مؤثر دیگر با پیشـنهاد دسـتگاه اجرائی و تأییـد سازمان و تصویب شورای توسـعه مـدیریت تعیین می گردد. و در انتصـاب افراد به مشاغـل مـذکور رعـایت شـرایط مصوب الزامی می‌باشـد.تبصـره ۱- شـرایط تصدی مشاغل عمومی که دربیش از یک دسـتگاه شاغل دارنـد به تناسب پسـتهای قابل تخصـیص به هر شـغل توسط سازمان تهیه و پس از تصویب شورای توسـعه مدیریت جهت اجراء به دسـتگاههای ذی‌ربط ابلاغ می گردد.تبصره ۲- دسـتگاههای اجرائی موظفند حداکثر ظرف مـدت سه سـال شـرایط تصـدی مشاغـل اختصاصـی خود را به سازمان اعلام نماینـد . در غیراین‌صورت سازمان موظف اسـت شرایط تصدی مشاغل اختصاصـی را رأساً به شورای توسـعه مدیریت پیشـنهاد نماید. تا تغییر ضوابط قبلی، شـرایط مصوب فعلی قابل اجراست .ماده ۷۱ – سـمتهای ذیل مدیریت سیاسی محسوب شده و به عنوان مقام شناخته می‌شوند و امتیاز شغلی مقامات مذکور در این مـاده به شـرح زیر تعیین می گردد:الـف – رؤسـای سه قوه (۱۸۰۰۰) امتیـاز.ب – معـاون اول رئیس جمهور، نواب رئیس مجلس شورای اسـلامی و اعضـاء شورای نگهبان (۱۷۰۰۰) امتیـاز.ج – وزراء، نماینـدگان مجلس شورای اسـلامی و معـاونین رئیس جمهور (۱۶۰۰۰ امتیـاز.د- اسـتانداران و سـفراء (۱۵۰۰۰)امتیـاز.هـ- معاونین وزراء (۱۴۰۰۰)امتیاز.تبصره ۱- نخسـت وزیران دوران انقلاب اسـلامی با مقامات بنـد(ب)این ماده همتراز می‌گردنـد و تعیین سایر پست‌های همطراز به عهده هیأت وزیران بوده و تعیین همطرازی پست‌های کارکنان اداری مجلس به عهده رئیس مجلس خواهد بود.تبصـره ۲- علاوه بر حقوق موضوع ماده فوق و امتیاز ویژگیهای شاغل (مـذکور در ماده(۶۶)) که حقوق ثـابت تلقی می‌گردد فوق‌العاده‌هـای مـاده (۶۸) این قـانون نیز حسب مورد به مقامـات تعلق خواهد گرفت.تبصره ۳- مقامـات مـذکور در این ماده که حـداقل دوسال در پست مـدیریتهای سیاسـی انجام وظیفه نموده یا بنمایند پس از تصـدی مقـام در صورتی که به سـمت پائین‌تری منصوب شونـد ، چنانچه حقوق ثابت و فوق العاده مستمرآنها در مسؤولیت جدید از هشتاد درصد (۸۰درصد) حقوق ثابت وفوق‌العاده مسـتمر وی در پست قبلی کمترباشد به میزان مابه‌التفاوت تا(۸۰درصد)را تفاوت تطبیق دریافت خواهند نمود. این تفاوت تطبیق با ارتقاءهای بعدی عوامل شغل و شاغل و فوق العاده‌ها) مستهلک می گردد و این مابه‌التفاوت در محاسبه حقوق بازنشسـتگی و وظیفه نیز ملاک عمل خواهد بود.تبصره ۴- دولت مجاز است با پیشـنهاد سازمان، برخی از امتیازات قانونی مقامات موضوع این قانون (به استثناء حقوق و مزایا) را به مشاغل خاص ویژه مدیریت حرفه‌ای و یا سمتهای خاص و ویژه قضائی تسری دهد.ماده ۷۲- امتیاز شغلی مدیران عامل و اعضاء هیأتهای مدیره شرکتهای دولتی که براساس سیاستهای مصوب مقـام معظم رهبری درمورد اصـل چهـل و چهارم(۴۴) قانون اساسـی جمهوری اسـلامی ایران بایـد در اختیار دولت بمانـد با تـوجه به نـوع وظـایف، حساسیت، سـطح تخصصـی کارمنـدان، تـأثیر و نقش اقتصـادی شـرکت، نوع تولیـد و خـدمات، کـارآیی و اثربخشـی و سـهم شـرکت در درآمـد ملی تعیین خواهـد گردید.سـقف امتیاز این ماده حداکثر(۵/۱)برابر حداکثر ارقام امتیاز شـغلی

مـذکور در این فصـل می‌باشـد. این گونه کارمنـدان حسب مورد از امتیـازات شاغـل و فوق‌العاده‌های مـذکور در ماده(۶۸) بهره‌مند خواهند بود.تبصـره – حقوق و مزایای مدیران عامل و اعضاء هیأت مدیره سایر شـرکتهای دولتی که براساس سیاسـتهای مصوب مقام معظم رهبری بایـد شـرکت آنها به بخش غیردولتی واگذار گردد، مشابه سایر مدیران حرفه‌ای مذکور در این قانون تعیین و پرداخت می گردد.ماده ۷۳ – به منظور ارتقـاء کـارایی و سود دهی بنگاههـای اقتصـادی و ایجـاد انگیزه و تحرک در آنها ، به کارمنـدان آن دسته از شرکتهای دولتی که براساس سیاستهای مصوب مقام معظم رهبری در مورد اصل چهل وچهارم(۴۴) قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران بایـد در اختیار دولت بمانـد براساس آئین نامه‌ای که به تصویب هیأت وزیران می‌رسد متناسب با میزان سود حاصل و میزان اثرگـذاری آنهـا در توسعه اقتصـادی کشـور و عملکرد و بهره‌وری بنگاه‌هـا، فوق‌العـاده بهره‌وری به طـور غیرمستمر پرداخت خواهـد شـد. حـداکثر امتیاز این فوق‌العاده حسب مورد برای هفتاددرصد(۷۰٪) کارمندان تا سـقف چهل درصد(۴۰٪) حقوق ثابت هریک از کارمنـدان می‌باشـد.تبصـره – مشـمولین این قانون صـرفاً یکی از فوق العاده‌های مذکور در بند(۶) ماده(۶۸)و این مـاده را می‌تواننـد دریافت نمایند.ماده ۷۴– به منظـور همـاهنگی در تعیین حقوق و مزایـای کارمنـدان دسـتگاههای اجرائی، شورای حقوق و دستمزد بـا عضـویت رئیس سازمـان مـدیریت و برنـامه‌ریزی کشور و وزیراموراقتصـادی‌و دارایی ودو نفر از وزراءبه انتخـاب هیـأت وزیران و رئیس دسـتگاه ذی‌ربـط و مجموعـاً دو نفر نماینـده از کمیسـیونهای اجتماعی و برنامه و بودجه و محاسبات مجلس شورای اسلامی(به‌عنوان ناظر) تشکیل می‌شود، کلیه دسـتگاههای اجرائی اعم از این که مشـمول مقررات این قانون باشند یا نباشند مکلفند قبـل از اتخـاذ تصـمیم در مراجع قـانونی ذی‌ربـط برای تعیین و یـا تغییر مبانی و مقررات حقوق و مزایای کارمنـدان خود و یا هر نوع پرداخـت جدیـد مـوافقت شـورای مـذکور را کسـب کننـد. مصوبـات و تصـمیمات شـورا پس از تأییـد رئیس جمهـور قابـل اجراء است.وظایف دبیرخانه شورای حقوق و دسـتمزد به عهده سازمان خواهد بود.تبصـره – هیأت وزیران و سایر مراجعی که اختیار تنظیم مقررات پرداخت دارنـد، موظفند قبل از هرگونه تصـمیم‌گیری نظر موافق این شورا را اخذ نمایند.ماده ۷۵ – امتیاز میزان عیدی پایان سال کارمندان و بازنشسـتگان و موظفین معادل(۵۰۰۰) می‌باشد.ماده ۷۶ – حداقل و حداکثرحقوق و مزایای مسـتمر شاغلین ، حقوق بازنشسـتگان و وظیفـه بگیران مشـمول ایـن قـانون و سـایر حقـوق بگیران دسـتگاههای اجرائی و صـندوقهای بازنشسـتگی وابسته به دستگاههای اجرائی هر سال با پیشنهاد سازمان به تصویب هیأت وزیران می رسد.تبصره – سقف حقوق ثابت و فوق‌العاده‌های مستمر نباید از(۷) برابر حـداقل حقوق ثـابت و فوق‌العاده‌های مستمر تجاوز کنـد.فوق العاده‌های مـذکور دربنـدهای(۲)،(۳)و(۵) ماده(۶۸) فوق‌العاده مستمر تلقی می گردند.ماده ۷۷ – تعیین میزان فوق العاده‌های مذکور دربندهای(۵)،(۶)،(۷)،(۸)،(۹) و(۱۰) ماده(۶۸) این قانون تا سـقف تعیین شـده توسط مراجع ذی‌ربط با وزیر و یا رئیس دسـتگاه اجرائی ویا مقامات و مـدیران خواهـد بود.ماده ۷۸– در دسـتگاههای مشـمول این قـانون همه مبانی پرداخت خارج از ضوابط و مقررات این فصل به اسـتثنای پرداختهای قانونی که در زمان بازنشسته شـدن یا از کارافتادگی و یا فوت پرداخت می گردد و همچنین برنامه کمکهای رفاهی که به عنوان یارانه مسـتقیم درازای خـدماتی نظیر سـرویس رفت و آمـد، سلف‌سـرویس ، مهـد کـودک و یـا سـایر مـوارد پرداخت می گردد ، بـا اجرای این قـانون لغو می‌گردد.تبصـره – در صورتی که با اجرای این فصل، حقوق ثابت و فوق‌العاده‌های مشـمول کسور بازنشسـتگی هریک از کارمندان که به موجب قوانین و مقررات قبلی دریـافت می‌نمودنـد کـاهش یابـد، تـا میزان دریافتی قبلی ، تفاوت تطبیق دریافت خواهنـد نمود واین تفـاوت تطـبیق ضـمن درج در حکم حقـوقی بـا ارتقاءهـای بعـدی مسـتهلک می گردد. این تفـاوت تطـبیق در محاسـبه حقـوق بازنشسـتگی یـا وظیفه نیز منظور می گردد.ماده ۷۹– همه مبـالغ پرداختی به مشـمولین این قانون اعم از مسـتمر، غیرمسـتمر، پاداش و هزینه‌ها، باید در فیش حقوقی کارمندان درج گردد.ماده ۸۰ – آیین‌نامه اجرائی این فصل از تاریخ تصویب این قانون حداکثر ظرف مدت ۳ ماه با پیشـنهاد سازمان به تصویب هیأت وزیران می‌رسـد و دسـتگاههای اجرایی موظفنـد حداکثر ظرف مدت(۳)ماه پس از ابلاغ آیین‌نامه‌ها و دستورالعملهای مربوط نسبت به صدور احکام اقدام نمایند.

http://www.jobportal.ir/S۱/Default.aspx?ID=۱۵_۱۰_۵۰۲

مفهوم مدیریت حقوق و دستمزد

زهرا رجبی

با وجود آنکه حقوق و دستمزد از مفهوم واحدی برخوردار می باشد ولی از لحاظ امور استخدامی این دو با هم تفاوت دارند حقوق عبارتست از« مقرری ثابتی که معمولا به کارمندان پرداخت می شود و دستمزد به مزد ساعتی یا روزانه کارگران اطلاق می شود » یا از طرف دیگر حقوق و دستمزد عبارتند از مزایای غیر نقدی و یا مجموع آنها که کارکنان در مقابل انجام کار از کارفرما دریافت میکنند البته دستمزد برای کارگران است که معمولا بر اساس ساعت - روز – هفته و یا تکه کاری محاسبه و پرداخت می شود.
و حقوق برای کارمندان است که معمولا بر مبنای ماهانه برای انجام کارهای جسمی و فکری به آنان پرداخت می شود بدیهی است که حقوق و دستمزد از نظر اقتصادی تابع قوانین و مقررات و عوامل بسیاری از قبیل عوامل اقتصادی - سیاسی - فرهنگی - اجتماعی - اخلاقی و ارزشی است .فرآیند نظام پرداختفعالیتی است که از طریق آن کار افراد را ارزیابی می کنند تا پاداش پولی و غیر پولی– مستقیم و غیر مستقیم را در چهارچوب مقررات قانونی و توانایی پرداخت خود میان آنان توزیع کنندپرداختهای مستقیم : شامل حقوق پایه فرد – مبتنی بر عملکرد فردپرداختهای غیر مستقیم : شامل برنامه های حمایتی – ایام تعطیل فرد و مزایا و خدمات رفاهیمزایای نظام پرداخت۱- جذب کارجویان بالقوه : نظام پرداخت می تواند این اطمینان را پدید آورد که حقوق و دستمزد موسسه برای جذب افراد در زمان مناسب و برای مشاغل مناسب مکفی است .۲- نگهداری کارکنان : نگهداری و بر انگیختن افراد بستگی به اهمیتی دارد که مردم برای پول قایل هستند لذا پرداخت مستقیم یا غیر مستقیم نیازهای گوناگون افراد مختلف را بر طرف می کند .۳- ایجاد انگیزش در کارکنان : نظام پرداخت می تواند با در نظر گرفتن عملکرد و ارائه پاداش بهکارکنان در آنان انگیزه به وجود آورد.۴- پرداخت بر اساس مقررات قانونی : از آنجا که نظام پرداخت مشمول مقررات قانونی بسیار است سازمانها باید هوشیار باشند و در برنامه پرداخت از این مقررات عدول نکنند.۵- مهارکردن هزینه های سازمانی و ساده کردن هدفهای استراتژیک (۵۰٪ هزینه های سازمان حقوق و دستمزد است)رابطه نظام پرداخت با سایر وظایف مدیران منابع انسانی۱- جذب و گزینش۲- روابط اتحادیه ومدیریت۳- برنامه ریزی منابع انسانی۴- کارشکافی۵- ارزشیابی عملکردتاثیر محیط در نظام پرداختالف) ملاحضات قانونی: (حداقل دستمزد – اضافه کاری – ایام تعطیل - ساعت کار – سوابق کار – مزایای کار (مانند: حق اولاد – مسکن – بن عیدی- پاداش))ب) اتحادیه های کارگری: که وظیفه آنها مذاکرات و حفظ منافع افراد استج) بازار کار :عواملی از قبیل(شمار بیکاران – ارقام سود وقیمت مصرف کننده) برآن اثر می گذاردملا حظات قانونی در نظام پرداخت:۱) حق اضافه کاری باید بر مبنای نرخ معینی نسبت به اصل حقوق پرداخت شود.۲) حداقل دستمزد کسانی که از سن تعیین شده (۱۸ سال) کمتر دارند نباید کمتر از حداقل دستمزد کسانی که از این سن بیشتر دارند باشد .۳) حداکثر ساعات کاری در هفته باید ۴۴ ساعت باشد(به غیر از موارد اضطراری که ممکن است از این مقدار تجاوز کند.۴) کار فرمایان باید سوابق کار افراد – نرخهای پرداخت – میزان اضافه کاری – کسورات و اضافات و هر گونه اطلاعات دیگر مربوط به حقوق و دستمزد را نگهداری کنند تا هنگام بازرسی در دسترس باشد .۵) مقررات اضافه کاری برای مدیران (ارشد – میانی و پایه)و متخصصان باید متفاوت باشد.۶) کسانی که کار یکسان می کنند و شرایط و سابقه یکسان دارند باید بدون در نظر گرفتن جنسیت – سن – ملیت و دین دریافتی یکسان داشته باشندبرخی ازعوامل تاثیرگذاردرحقوق ودستمزدمشارکت در سود یا پرداخت کارانهمنازل مسکونی سازمانیوسایل نقلیه سازمانیخرید از تعاونیهای مصرف ویا طرحهای خرید با تخفیفاعطای بن خرید به کارکنانعیدی و پاداشهای دیگرخرید سهامپرداخت کمک هزینه کارکنان یا فرزندان آنهاطرح درمانی شامل خرید دارو و معاینه رایگانمساعدت در خرید خانهطرحهای بازنشستگی و بیمه

کارکنانمرخصی های طولانی مدت و کوتاه مدتاستفاده از امکانات رفاهی و تفریحات سالمپرداخت هزینه های ایاب و ذهابحق اولا د و حق عائله مندی و...

http://www.acclearn.com/forum/index.php/topic,۱۳۷۰.html

فرهنگ حسابداری حقوق و دستمزد

salary and wages managementعلی رضا حیدرنژاد مجوز- جواز

Charter

ته سوش چک

Chech counterfoil

زمین حسابداری- حسابدار ارشد

Chief accountant

رئیس کل حسابداری

Chief accountant officer

رئیس کل امور مالی- رئیس کل

Chief executive

صاحبکار- ارباب رجوع

Clientele

کارت تایم- کارت حضئر ئ غیاب و ساعات کار انجام شده- کارت ساعت

Clock card

کارت ساعت

Clock work

ساعت ورود

Clocking-in

ساعت خروج

Clocking-out

استراحت تشویقی-راحت باش تشویقی

Compensating rest

ضمیمه- مکمل

Complementary

سیستم حسابداری کامپیوتری

Computerized accounting system

شرایط استخدام

Condition of employment

حق الزحمه مشاوره

Consulting fees

پیمانکار– مقاطعه کار

Contractor

قرارداد بیمه

Contractof insurance

قرارداد

Contract

حساب بستانکار– حساب اعتبار

Credit account

ثبت توضیحی– شرح

Covering entry

استرداد حقوقی

Costumes drawback

طرح تشویقی به بازنشستگی

Job release scheme

دفتر روزنامه

Journal

سند حساب داری– سند روزنامه

Journal voucher

درست– به موقع– به هنگام

(Just-in-time(.jit

دستمزد عادلانه

Just wage

رشوه استخدامی– رشوه دادن به مسئول استخدام جهت کاریابی

Kickback

نیروی کار

Labor force

رتبه کار

Labor grade

نرخ ساعت کار

Labor hour rate

ساعات کار

Labor hours

انحراف نرخ دستمزد

Labor rate variance

مرخصی زایمان

Maternity rights

حداقل نرخ ساعتی

Minimum time rate

خالص پرداختی- پرداخت خالص- حقوق خالص

Net pay

دستمزد خالص- یا خالص دستمزد دریافتی یا پرداختی

Net wages

اضافه کاری

Overtime

خاتمه(توقف) اضافه کاری

Overtime ban

پرداخت بابت اضافه کاری

Overtime payment

فوق العاده اضافه کاری

Overtime premium

پرداخت علی الحساب

Partial payment

درخواست اضافه حقوق یا دستمزد

Pay claim

فیش حقوق

Pay slip

پرداخت

Payment

پرداخت در مقابل انجام کار

Payment by results

پیش پرداخت

Payment in advance

لیست حقوق و دستمزد

payroll لیست حقوق و دستمزد فرمی چند ستونی است که برای خلاصه کردن ، گردآوری ، سهولت گزارش اطلاعات مرتبط با

حقوق و دستمزد مورد استفاده قرار می گیرد اطلاعات مندرج در این فرم شامل اطلاعات مربوط به مشخصات کارمند ، ساعات کارکرد ، نرخ دستمزد ، مزایای مستمر و غیر مستمر ، کسور ، مبلغ خالص پرداختنی به کارمند و نحوه تهیه هزینه های حقوق و دستمزد به دپارتمانهای مختلف شرکت است . حسابداری حقوق و دستمزد

Payroll accounting

هزینه حقوق و دستمزد

Payroll cost

تسهیم حقوق پرداختنی به قسمتهای مختلف ثبت حقوق در حسابهای مربوطه

Payroll distribution

کسور حقوق و دستمزد

Payroll deductions

دفتر روزنامه حقوق و دستمزد

Payroll journal

بدهیهای حقوق و دستمزد

Payroll liabilities

فرم لیست حقوق و دستمزد

Payroll register فرم چند ستونی ، که اطلاعات لیست حقوق و دستمزد (مبلغ حقوق پرداخت شده به کارکنان منهای کسور) در آن خلاصه شده ات و شامل اطلاعاتی همچون اطلاعاتی شامل نام کارمند ، ساعات ، نرخ ساعات کار ، ساعات اضافه کار ، کسور بیمه و ... و خالص مبلغ پرداختی به کارمند است. مالیات بر حقوق و دستمزد

Payroll tax

مزایای (مستمر)

Pension benefits

بخشودگی مالیاتی شخص- معافیت مالیات شخصی

Personal allowance

اداره کارگزینی – اداره امور پرسنل

Personnel administration

مدیر پرسنل-مدیر امور کارکنان-رئیس کارگزینی

Personnel manager

خط مشی پرسنلی

Personnel policy

طبقه بندی پرسنل – رتبه بندی کارکنان

Personnel rating

صورت سود و زیان

Profit and loss statement

احتیاط

Prudence

مفهوم احتیاط

Prudence concept

حسابداری واجد شرایط

Qualified accountant

نرخ دستمزد (حقوق)

Rate of pay

حق الزحمه اجرت – پاداش

Remuneration

حقوق بازنشستگی – مستمری

Retired pay

مزایای بازنشستگی

Retirement benefits

منحنی بازنشستگی

Retirement curve

صندوق بازنشستگی – وجوه بازنشستگی

Retirement fund

هزینه وجوه بازنشستگی – صندوق بازنشستگی

Retirement pension

طرح بازنشستگی

Retirement plan

معافیت بازنشستگی

Retirement relief

کارمند حقوق بگیر

Salaried staff

حقوق

Salary

توافق در مورد حقوق

Salary band

طبقه حقوق

Salary bracket

طبقات حقوق

Salary classes

رتبه حقوقی

Salary grade

لیست حقوق

Salary roll

ساختار حقوق

Salary structure

کارمزد – هزینه انجام خدمات

Srvice charge

تصفیه حساب

Settlement of account

شیفت – نوبت کار – جابه جا کردن

Shift

تفاوت مزد نوبت کاری

Shift differential

پاداش (فوق العاده) نوبت کاری

Shift premium

شیفت صبح – صبح کاری

Down shift

مستمری پس از فوت – مستمری وظیفه

Death benefit در مالیات بندی به معنای فوایدی است که در صورت فوت کارمند ، از طرف کارفرما به ذینفع یا ذینفع های وی پرداخت می شود. مالیات دیرکرد یا خسارت دیرکرد

Delinguency (delinquent) tax

زیان آور ــ مضر

Detrimental

سند پرداخت

Disbursement voucher

اخراج

Dismissal

حقوق ایام بیکاری

Dole

حسابداری ثبت دو طرفه

Double – entry accounting

شیفت صبح

Early shift

سود قبل از کسر مالیات:

۱- سود ویژه قبل از کسر مالیات

۲- درآمدی که توسط یک فرد کسب شده

(Earnings before taxes (ebt

حقوق و مزایا – حق الزحمه- فوق العاده- مقرری

Emolument

کارمند

Employee

مزایای کارمندی

Employee benefits

مشاوره کارمندی

Employee counseling

کتاب راهنمای کارمندان

Employee bandbook

اندوخته مرخصی کارکنان

Employees holiday credit

حق بیمه سهم کارمندان

Employees in surance contribution

مسئولیت کارکنان – مسئولیت کارمندان

Employees libility

وجوه بازنشستگی سهم کارمند

Employees pension fund contribution

مزایای خاتمه خدمت کارکنان

Employees termination benefits

کارفرما

Employer

طرح پاداش تشویقی کارمندی

Employee incentive compensation plans

قانون استخدام

Employment act

حق بیمه سهم کارفرما

Employers insurance contribution

ثبت – ثبت کردن – ورود

Entry

آئین اخلاقی

Ethical conduct

اصول اخلاقی

Ethical principles

فرار از پرداخت مالیات

Evasion of tax

بررسی – آزمایش – رسیدگی

Examination

مزایا و مزایای معاف از مالیات

Exempt income

حسابرس مستقل – حسابرس خارجی

External auditor حسابرس یا حسابرسانی که مستقل از شرکت مورد حسابرسی می باشند یعنی از کارکنان واحد تجاری نمی باشد. مزایای خستگی کار

Fatigue allowance

درآمد ثابت

Fixed income

رسمی

Formal

پاداش – انعام

Gratuitu

نوبت کاری (شیفت) شبانه – شیفت کار سنگین

Grave yard shift

تورم پنهان

Hidden inflation

تورم شدید – فوق تورم – تورم افسار گریخته

Hyper inflation

پاداش های انگیزشی

Incentive bonus scheme

پرداخت تشویقی

Incentive payment

تشویق – محرک – انگیزه

Incentive

پاداش تشویقی

Incentive bonus

کسور (هزینه قابل قبول) طبقه بندی شده

Itemized deduction کسوری که از درآمد ناخالص تعدیل شده (AGI)مودیان مالیاتی صورت می گیرد مانند هزینه خدمات درمانی. کارمند – عضو ثابت – موسسه

Job bolder

تعیین وظایف شغلی

Job assignment

نرخ استاندارد دستمزد

Standard labor rate

صورت وضعیت مالی – ترازنامه

Statement of financial position

صورت عملکرد – صورت سود و زیان

Statement of opration

کسور قانونی

Statutory deduction

پیمانکار دست دوم

Subcontractor

حسابهای معین

حسابهای موجود در یک دفتر معین اختصاصی

Subsidiary accounts

حقوق از کار افتادگی – کسور بازنشستگی

Suprannuation

حقوق خالص دریافتی

حقوق خالص شخص حقوق بگیر پس از کسر مالیات و سایر کسور

Take home pay

سند مالیات

Tax deed

کسور مالیاتی

Tax ded

علامت تیک – علامت حاکی از کنترل کردن

Tick mark

کارت ساعت

Time card

حسابرس سیار

Traveling auditor یکی از کارکنان شرکت که شعبات و واحدهای فرعی و یا سایر فروشگاههایی که از لحاظ مسافت دور از سازمان مرکزی قرار دارند مورد رسیدگی قرار می دهد. شیفت عصر

Twilight shift

دستمزدهای مطالبه نشده

Unclaimed wages

کمی دستمزد – دستمزد کم

Under payment

فاقد شرایط لازم برای استخدام

Unemployable

بیکاری

Unemployment

مزایای بیکاری

Unemployment benefits

بیمه بیکاری

Unemployment insurance

کمک هزینه بیکاری

Unemployment pay

طرح بازنشستگی تامین مالی نشده

Unfunded pension plan

حقوق مقرر – مزایای اعطایی

Vested rights

کار – شغل – وظیفه – عملکرد

Work

روش ساعات کار

Working hours method

کاربرگ (حسابداری)

Work sheeft برگه بزرگ ستون داری که از آن به عنوان گام اولیه در تهیه و تنظیم صورتهای مالی استفاده می شود . مالیات بر عایدی

Yield tax

برنامه فاقد عیب

Zero defects program

اختصارات حسابهای پرداختنی

A/P

حسابهای دریافتنی

A/R

انجمن حسابداری امریکا

AAA

بنیاد تحقیقات حسابداری استرالیا

AARF

انجمن جسابداران رسمی (در انگلیس)

ACA

استانداردهای حسابداری استرالیا

AAS

انجمن حسابداران خبره

ACA

آکادامی تاریخ شناسان حسابداری

AAH

حسابداران حافظ منافع عمومی

API

موسسه آمریکایی حسابداران

AIA

انجمن حسابداران رسمی آمریکا

AICPA

سیستم اطلاعاتی حسابداری

AIS

گروه بین المللی مطالعات حسابداری

AISG

هیات اصول بیمه (در آمریکا)

APB

برلتن تحقیقات حسابداری

ARB

بخش تحقیقات حسابداری

ARD

مطالعه تحقیقات حسابداری

ARS

جامعه حسابداران استرالیا

ASA

هیات استانداردهای حسابداری

ASB

کمیته تدوین استانداردهای حسابداری

ASC

بیانه ای در مورد اساس تئوری حسابداری

ASOBAT

نشر سلسه مطالب حسابداری

ASR

جامعه آمریکایی زنان حسابدار

ASWA

بولتن اصلاحات حسابداری

ATB

جامعه زنان عضو حسابدارن رسمی آمریکا

ANCCPA کمیته اجرایی استانداردهای حسابداری (آمریکا)

ACCSEC B

هیات مداریان

BOD

هیات بازرگانی

Bit or Bt

ترازنامه

BLS

جمع نقل به پایین صفحه (در حسابداری

B.D

جمع نقل از صفحه قبل (در حسابداری)

B.F C

حسابداره خبره- حسابدار مجاز

CA

کنفراسیون حسابداران یا سیفیک و آسیا

CAPA

هیات استانداردهای حسابداری صنعتی

CASB

انجمن حسابداری خبره کانادا

CICA

انجمن حسابداران مدیریت رسمی

CIMA

موسسه (انجمن) رسمی مالیه و حسابداری مستقل (عمومی)

CIPFA

حسابدار خبره رسمی

CHPA

حسابرس داخلی رسمی (مجاز)

CIA

حسابرس رسمی سیستمهای اطلاعاتی

CISA

حسابدار رسمی – حسابدار قسم خورده

CPA D

بدهکار

Dr E

سود پس از کسر مالیات

EAt

سود قبل از کسر بهره و مالیات

Ebit

سود قبل از کسر مالیات

EBT

پایان ماه

EOM

قانون تامین در آمد بازنشستگی کارکنان سال ۱۹۷۴ م

ERISA F

شورای مشورتی استانداردهای حسابداری مالی (در آمریکا)

FASAC

هیات تدوین استانداردهای حسابداری مالی

FASB

قانون مالیات بیکاری حکومت مرکز آمریکا

FUTA G

اصول پذیرفته شده در حسابداری

GAAP

استانداردهای عمومی پذیرفته شده در حسابداری

GAAS

دیوان محاسبات (در آمریکا)

GAO

هیات تدوین استانداردهای حسابداری دولتی

GASB

شورای مشورتی استانداردهای حسابداری دولتی (در آمریکا)

GACAC H

حسابداری منابع انسانی

HRA I

ورودی / خروجی

I/O

انجمن حسابداری کشورهای قاره آمریکا

IAAA

کمیته بین المللی حرف حسابرسی

IAPC

استانداردهای بین المللی حسابداری

IAS

کمیته تدوین استانداردهای بین المللی حسابداری

IASC

کنگره بین المللی حسابداران

ICA

انجمن حسابداران رسمی (خبره) در استرالیا

ICAA

انجمن حسابداران خبره انگلستان

ICAEW

انجمن تحلیلگران خبره مالی

ICFA

انجمن حسابداران صنعتی و مدیریتی

ICMA

فدراسیون بین المللی حسابداران

IFA

انجمن حسابرسان داخلی

IIA

کمیسیون بازرگانی بین ایالات آمریکا

ICC N

انجمن ملی حسابداران (امریکا)

NAA

شورای ملی حسابداری دولتی

NCGA P

حسابدار مستقل – حسابدار عمومی

PA R

حسابداری شناخت ذخائر

RRA S

بیانه های مفاهیم حسابداری مالی

SFA

بیانیه های استانداردهای حسابداری مالی

SFAS

پایان

End http://alireza۱۳۷۰.blogfa.com/post-۷.aspx

سیستم پرداخت بر مبنای عملکرد

محمد تاج الدین

مقدمه: بیشتر متخصصان حوزه منابع انسانی علت اصلی ترک خدمت کارکنان را ناشی ازضعف مدیران می‌دانند. چنانچه این امر صحت داشته باشد پس چرا ما وقت بسیار زیادی را صرف سیستم‌های جبران خدمت کارکنان می کنیم؟ همچنین عدم احساس ارزشمندی یکی دیگر از دلایل افراد و گروهها جهت ترک سازمان است. امروزه متخصصان حوزه

منابع انسانی اظهار می دارند که مهمترین دغدغهٔ آنها ایجاد شرایطی است که طی آن پرداختها در جهت افزایش انگیزش مناسب کارکنان باشد. چطور شما یک سیستم پرداخت مناسب طراحی می کنید که نه تنها موجب نگهداشت کارکنان، بلکه به طور مستقیم باعث افزایش انگیزه آنها شود؟ سیستم‌های پرداخت سنتی شامل حقوق، سهام و کمک هزینه بیش از چهار دهه در سازمانها رایج بودند. امروزه اغلب سازمانها از این روشهای سنتی (به استثنای برخی از روشها) احساس رضایتمندی نمی کنند. هنگامی که نرخ خروج از خدمت کارکنان در ایالت متحده به حدود ۴۰ درصد می رسد، پر واضح است که برنامه های جاری در سیستم جبران خدمت اثر بخش نیستند. یکی از یافته های آماری نشان می دهد که افزایش پرداختها به کارکنان با عملکرد بالا ـ در مقایسه

باکارکنان با عملکرد متوسط حدود ۲ درصد است، درحالی که خروجی افراد با عملکرد بالا حدود ۵ برابر خروجی افراد با عملکرد متوسط است. این یافته ها حاکی از آن است که برنامه های پرداخت ابزار خوبی در جهت ایجاد انگیزه برای کارکنان در جهت تغییر رفتار نیستند. چنانچه پرداخت به کارکنان بدون توجه به عملکرد آنها در سازمان صورت پذیرد، این موضوع می تواند هزینه های بالاـ و ناموٌثری را برای سازمان ایجاد کند. به طور مثال چنانچه یک سازمان تنها ۱.۲ درصد افزایش پرداخت برای کلیه کارکنان خود در نظر بگیرد و این سازمان دارای ۲۰ هزار نفر کارمند باشد، این موضوع هزینه هنگفتی را برای آن سازمان ایجاد می کند. پرداخت بر مبنای عملکرد یک رویکرد مناسب برای پرداخت به کارکنان این است که پایه و اساس پرداخت به آنان به عملکرد آنها با یک تأکید ویژه بر خروجی و در آمد سازمان بستگی داشته باشد . همچنین این موضوع مهم است که شما نیم نگاهی به میزان پرداخت در بازار و رقبا داشته باشید . بنابر این شما می‌توانید یک تحلیل شکاف میان پرداخت سازمان و بازار و رقبا داشته باشید. هنگامی که کارکنان احساس می کنند که آنچه که از سازمان دریافت می کنند، کمتر از ارزش واقعی آنهاست، تمایل زیادی به ترک سازمان پیدا می کنند . درپرداخت بر اساس عملکرد باید موارد زیر را در نظر گرفت ـ: تعیین آنچه فرد با توجه به عملکردش در برابر اهداف تعریف شده شفاف باید دریافت کند ـ؛ محاسبه تفاوت بین پرداخت مبتنی بر هدف و پرداختهای رایج؛ ـتخصیص بودجه جهت پرداخت مبتنی بر هدف ـ؛ به کارگیری برنامه های پرداخت متغیر برای اهداف فوق العاده برمبنای عملکرد ـ؛ در نظر گرفتن دانش،مهارت و تجربه به عنوان عاملی جهت پرداخت بیشتر ـ؛ ارتقای حقوق کارکنان هنگامی که آنها مهارتهای جدیدی را به دست می آورند با درنظر گرفتن این امر که این مهارتها به خروجی سازمان وابسته هستند ـ)؛ در بسیاری از سازمانها کارکنان نمی‌دانند که عملکرد آنها چه نقشی در موفقیت سازمان دارد. در بسیاری از شرکتها کارکنان نمی‌دانند عملکردشان چه نقشی در موفقیت کلی سازمان دارد. در ضمن تعیین ارتباط اهداف عملکرد جزئی با اهداف سازمانی به امری دشوار تبدیل شده است. اما استقرار خطوط روشن که به طور واضح ارتباط بین عملکرد و اهداف مشترک را نشان دهد، می تواند چنین مشکلاتی را جبران کند به کارگیری تکنولوژی های کارآمد جهت استقرار فرایندها برمبنای هدف که می‌تواند برای انعطاف پذیرکردن انطباق فرهنگ سازمان به کار برده شود، می تواند این امر را ساده کند. بعضی از برنامه های هدف از بالا به پایین و برخی دیگر از پایین به بالا جاری می‌شوند. عامل کلیدی در همه آنها ارتباطات است. با ایجاد ارتباط روشن بین مدیریت بر مبنای اهداف و مدیریت بر مبنای عملکرد، ارتباط روشنی بین اهداف مشترک و همکاری فردی به وجود می‌آید. ایجاد و تعیین سیستم پرداخت عادلانه و متناسب،به محصول فرعی فرایند هدف‌گذاری و عملکرد تبدیل خواهد شد. پرداخت واقعی در سازمانهایی که از سیستم پرداخت سنتی به نظام پرداخت واقعی برمبنای عملکرد روی آورده اند ، نتیجه شایان توجه است . به عنوان مثال چهارسال قبل شرکت (Western Digital) تصمیم به جهانی شدن به منظور افزایش رقابت گرفت. آنها امکانات عمده تولیدی خود را به آسیا انتقال دادند و ۳۰ هزار نیروی جدید به کارگرفتند و کالاهای جدید زیادی به محصولاتشان اضافه کردند. عامل بحرانی در موفقیت آنها ایجاد فرهنگ قوی پرداخت بر مبنای عملکرد و متقاعد کردن کارکنان برای داشتن رفتاری متناسب است. اکنون WDC به عنوان یکی از شرکتهای اصلی در زمینه تولید فلش مموری (حافظه جانبی) است. تحقیقات برسین و همکارانش نشان می دهد، طرحهای پرداخت بر مبنای عملکرد برای شرکتهایی که دستخوش انتقال هستند، می تواند بسیار مناسب و مفید باشد. دولت فدرال آمریکا یا شرکتهای در حال توسعه مثالهای خوبی در این مورد هستند . به طور مثال یک خرده فروش اصلی، سیستم پرداخت بر مبنای عملکرد را به عنوان استراتژی اساسی مورد استفاده قرار داد و دریافت که سهم خرده فروشی وی نزدیک به ۱۵ درصد افزایش یافته است. نتیجه گیری عامل اصلی موفقیت سازمانی ایجاد یک زیر ساخت تکنولوژیکی است که باعث همسوسازی اهداف سازمانی با عملکرد شخصی و برنامه های انگیزاننده منعطف می‌شود. پرداخت پاداشهای مناسب و درست عامل اصلی انگیزش در کارکنان و تثبیت رفتارهای صحیح آنها است. منبع: ماهنامه تدبیر–سال نوزدهم–شماره ۲۰۰

چرا افزایش حقوق منجر به بهبود عملکرد نمی‌شود

"؟ یکی از صاحب نظران ، بهره وری سازمان ها را حاصل ضرب دو عامل انگیزش و شایستگی گروه های کاری می دانـد . مـدیر خواه برای سود یـا بهره وری بیش تر سازمـان تلاش کنـد ، یـا کارآمـدی و عملکرد بهتر کارکنـان ، بایـد پیوسـته مراقب انگیزش و شایستگی افراد و گروه هـای کـاری باشـد" .بر پایه نظریه انگیزشـی فردریک هرزبرگ (تئوری دو عاملی یا انگیزش - بهـداشت) حقوق و دستمزد عاملی بهداشتی است نه انگیزشی . و هر گونه افزایش یا دادن پاداش های مالی اگر مبتنی بر نتایج ارزیابی عملکرد افراد نباشـد ، فقطمی توانـد تـا حـدودی از ایجاد نارضایتی در محیط کار جلوگیری کنـد و نمی توان انتظار داشت که منجر به بهبود فرآینـد یا نتیجه کار گردد ● . مقـدمهیکی از صاحب نظران ، بهره وری سازمان ها را حاصل ضـرب دو عامل انگیزش و شایسـتگی گروه های کاری می دانـد . مـدیر خواه برای سود یا بهره وری بیش تر سازمان تلاش کنـد ، یا کارآمـدی و عملکرد بهتر کارکنان ، باید پیوسته مراقب انگیزش و شایستگی افراد و گروه های کاری باشد . به تعبیری نیمی از وظیفه مدیر ، جستجوی همیشگی راه های افزایش سطح شایستگی کارکنان است . (۱)با آن که بسیاری عوامل سازمانی مانند جلوگیری از غیبت و از دست دادن کارکنان و نیز چگونگی تکنولوژی به اثربخشـی کمـک می کنـد ، احتمالا مهم ترین عاملی که مـدیریت آن را موثر می دانـد ، عملکرد شـغلی است . عملکرد شـغلی بیش تر به وسـیله ی انگیزش برای سـخت کـار کردن شـناخته می شـود ، و بنـابراین افزایش انگیزش بایـد به کوشـش بیش تر و عملکرد بالاـتر بینجامـد . (۲)بـدین سـان ، سازمانی که به توانـد پاداش های ارزشـمند را به رفتارهایی که برای موفقیت خود به آن نیاز دارد پیوند دهد ، به احتمال در می یابد که نظام پاداش ، یاری دهنده ی مثبتی به اثربخشی آن سازمان است . (۳ ●)تئوری انگیزشـی هرزبرگیکی از تئوری های انگیزشـی ، تئوری دو عاملی یا انگیزشی - بهداشتی است که توسط فردریک هرزبرگ ارایه گردیـد . هرزبرگ بر پایه ی بررسـی های به عمل آمـده ، متوجه شـد که کارکنان تجارب خشـنود کننـده ی خود را متاثر از عواملی می دانسـتند که بیش تر با نفس و محتوای درونی کار مربوط می شـد . این عوامل ؛ عوامل انگیزشـی نامیـده شد . و تجارب ناخشـنود کننـده نشات گرفته از عواملی که با ماهیت کار آنان چنـدان ارتباطی نداشت ، عوامل بهداشتی اصـطلاح گردید ، که عوامـل بیرونی در به وجود آمـدن این تجارب سـهم بسیار مهمی داشـتند . (۴)ویژگی هایی مثل مدیریت و سیاست شـرکت ، سرپرستی ، روابط بین افراد ، شـرایط کاری و حقوق (به وسـیله هرزبرگ) به عنوان عوامل بهـداشتی شـناخته شده اند . هنگامی که این عوامل در وضع مناسبی باشـند ، افراد ناراضـی نخواهنـد بود ؛ ولی آن ها کاملا راضـی هم نخواهند بود . اگر بخواهیم وسـیله ی انگیزش افراد در سازمـان فراهم آوریم و موجب تحریـک آن هـا شویم ، (از نظر هرزبرگ) بایـد روی مساله پیشـرفت ، شـناخت و کسب شـهرت ، ماهیت کار ، مسوولیت و رشـد تاکیـد نماییم . این ها ویژگی هایی هسـتند که موجب می شونـد فرد به پاداش های درونی برسـد . (۵ ●)نتیجه گیری و پیشـنهادبهبود عملکرد متـاثر از رضایتمنـدی و انگیزش کارکنـان است ، در حالی که بر اساس تئوری انگیزش - بهـداشت ، حقوق و دسـتمزد نقش یـک عامـل بهـداشتی دارد که از نارضـایتی جلوگیری می کنـد و در عمـل نیز مشاهـده می کنیم که معمولاـ مـدیران سازمـان هـا به منظور پیشـگیری از نارضـایتی ها و اعتراضات و در جهت تامین مالی کارکنان خویش اقـدام به افزایش دسـتمزدها و یـا اعطـای پاداش های مالی می نماینـد .معمولا ، کارکنان سازمان ها ، افزایش هایی را که در زمینه حقوق دریافت می کننـد ، حق مسـلم و قانونی خود می داننـد و از آن جا که این افزایش ها (مانند : پاداش عیدی پایان سال ، افزایش سـنواتی ، افزایش ضـریب حقوق سالانه ، ارتقاء گروه یا پایه حقوقی و ...) تقریبا بـدون توجه به کیفیت کار و عملکرد و به صورت یکسـان به همه ی اعضـای یـک سازمـان تعلق می گیرد ، نمی توانـد در ایجاد انگیزه انجام کار بهتر موثر باشـد . و به همین دلیل پس از گـذشت سال ها از اجرای این گونه برنامه ها تا کنون نتوانسـته ایم بهبودی در ارتباط با بازدهی ، کارآیی ، اثربخشـی و بهره وری سازمـان هـا شاهـد باشـیم .لـذا پیشـنهاد می گردد؛ دادن هر گونه پـاداش مالی یا اعمال افزایش در حقوق و دسـتمزد افراد

مبتنی بر نتایج ارزیابی عملکرد افراد و حصول رفتارهای مورد انتظار در طول یک دوره ی زمانی معین (ترجیحا بلند مدت) باشد . و از طرح هایی نظیر " طرح کارانه " استفاده شود . نا گفته نماند که هرزبرگ این نکته را نیز تذکر داده اند که ، « حقوق و دستمزد عمدتا نقش یک عامل بهداشتی دارد ولی ویژگی یک عامل انگیزشی را نیز نشان می دهد (۶) » .حسین استرونپانویس :۱ – علی رضائیان . مدیریت رفتار سازمانی (مفاهیم ، نظریه ها و کاربردها) . تهران : انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران ، ۱۳۷۲ . ص ص ۲۶۷ – ۲۶۶ .۲ – ریچارد ام . ستیرز و لیمان دبلیو . پورتر . انگیزش و رفتار در کار . ترجمه ی سید امین الله علوی . جلد اول . تهران : انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی ، ۱۳۷۲ . ص ۴۹ .۳ – منبع ردیف ۲ . ص ۳۰۴ .۴ – محمد علی نایلی . انگیزش در سازمان ها . اهواز : انتشارات دانشگاه شهید چمران ، ۱۳۷۳ . ص ص ۵۰ – ۴۹ .۵ – استیفن پی . رابینز . رفتار سازمانی (مفاهیم ، نظریه ها ، کاربردها) . جلد اول . مترجمان : علی پارسائیان و سید محمد اعرابی . تهران : انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی ، ۱۳۷۷ . ص ۳۳۴ .۶ – منبع ردیف ۴ . ص ۵۲ .روزنامه همبستگی

منبع: http://aftab.ir/articles/applied_sciences/management/c۱۲c۱۱۸۲۷۸۶۰۲۴p۱.php

ترس از ضرر و حقوق و دستمزد

۰۷:۳۱ ترس از ضرر و حقوق و دستمزد

مترجم : فاطمه حیدری

استنباط‌ها و نتایج عملکرد تئوری قیمت در تئوری مشتری احتمالی اخیرا به زمینه سیستم‌های مختلف پرداخت حقوق در سازمان‌ها بسط داده شده است. این تحقیق روی عوامل خطر و رفتار انتخابی تمرکز دارد، و در مورد اثار انگیزشی بالقوه منتج از قالب‌های تصمیم‌گیری بحث نمی‌کند. ما در مورد آثار انگیزشی ترس از ضرر از یک تحقیق زمینه‌ای با

جامعه آماری ناهمگون (تعداد=۱۹۳) مطالعاتی در آمریکا با سیستم‌های پرداخت حقوق متفاوت انجام دادیم. بنابر پیش‌بینی‌های نظری ما و بر خلاف دستورات قراردادی مربوط به سیستم‌های پرداخت حقوق مختلف، به این نتیجه رسیدیم که اشکال مختلف پرداخت حقوق که منجر به ضرر و زیان می‌شود، با کار و تلاش بیشتر و رفتار ناشایست کاری کمتر مرتبط هستند. در مورد مفاهیم و تداخلاتی که در این امر به وجود می‌آید صحبت شده است.کلمات کلیدی :حقوق و دستمزدهای گوناگون، تئوری مشتری احتمالی، ترس از ضرر، نتایج کارمقدمه :کارآیی سیستم‌های مختلف پرداخت حقوق (جبران معلق مربوط به عملکرد فردی، گروهی یا سازمانی) در سازمان‌ها از جنبه‌های گوناگون در تئوری‌های مختلف انتظار، مساوات و سایر تئوری‌های عادلانه سازمانی، نمایندگی، هدفگذاری و سایر تئوری‌ها بررسی شده است. تمرکز اصلی این تحقیق توضیح کارایی پرداخت حقوق مختلف به وسیله پدیده انگیزشی مثل تلاش و عملکرد است. اخیرا، پرداخت متفاوت و گوناگون از نظر مفهومی در دیدگاه تئوری مشتری احتمالی مد نظر قرار گرفته است، علی‌الخصوص اسناد عملکرد قیمت و نرخ، در تئوری مشتری احتمالی که قیمت نتایج کار با توجه به شرایط آنها نسبت به یک نقطه مرجع روان‌شناختی که تعیین کننده دستاوردها از ضایعات است، به دست می‌آید. (ویسمن و گومز– مجیا ۱۹۹۸؛ ویسمن و همکاران ۲۰۰۰) این تحقیق روی مفاهیم و موضوعات تابع قیمت روی بحران اولیه و رفتار انتخابی در بحران وابسته به پرداخت حقوق متنوع صورت گرفته است.هلت و همکاران (۱۹۹۹) شواهدی ارائه دادند که تابع قیمت مربوط به تئوری مشتری احتمالی می‌تواند پلی بین توضیحات شناختی رفتار انتخابی و سایر توضیحات انگیزشی ماقبل بزند.این تحقیق بعلاوه سعی دارد تا به توضیح آثار ترس از ضرر در موضوع پرداخت حقوق نامعلوم در فعالیت کاری، عملکرد و رفتار ناشایست افراد بپردازد.دستمزد غیر معلوم، برخلاف دستمزد مشخص، مربوط به بعضی عملکردهای مربوط به نتیجه کار است. (ویسمن و گومز– مجیا، ۱۹۹۸). مثال‌های دستمزد نامشخص شامل محرک‌ها، سود مشارکتی، سهام منفعتی، طرح‌های موجودی و سایر روش‌های

پیوندی ابداعی از این روش‌های رایج می‌شود. از انواع این برنامه‌های حقوقی توسط سازمان‌ها در ده سال اخیر، علی‌الخصوص برای کارگران غیر اجرایی استفاده شده است. (انستیتوی مدیریت اداری، ۲۰۰۵). حقوق وابسته به عملکرد نیز در حال حاضر یک" عنصر استاندارد مجموعه ابزار مدیریت " برای انگلستان به حساب می‌آید و مخصوصا در بخش عمومی به خوبی رشد کرده است. (بلفیلد و مارس دن، ۲۰۰۲: ۱: مارس دن و بلفیلد،۲۰۰۴) علی‌رغم رشد عمومی آن، ما فقط روی نحوه دریافت حقوق کارگران غیر مدیریتی و چگونگی تاثیر این دریافت روی عملکرد کاری آنها بحث می‌کنیم. (هنمان و همکاران ۲۰۰۰، مارس‌دن و همکاران ، ۲۰۰۱، ویسمن و همکاران ۲۰۰۰). فهم واضح از این جریانات برای سازمان‌ها در صورت تمایل آنها برای گسترش سیستم پرداخت حقوق نامشخص ضروری است.سازمان‌ها عموما تمایل دارند حقوق نامعلومی پرداخت کنند تا بتوانند موقعیتی برای کارگران برای دریافت حقوق و مزایای اضافی در صورت رسیدن به نتایج مطلوب ایجاد کنند. تعریفی که در فرهنگ لغت از کلمه" پاداش "به عنوان یک حق‌الزحمه نامعلوم آمده است "، چیزی که به فرد مازاد بر حقوق مشخص و قطعی او داده می‌شود " عنوان شده است. (فرهنگ لغت جدید دانشکده‌های وبسترز . راهبردهای مکتوب در طراحی مدل‌های پرداخت حقوق معلق روی مدیریت تقاضاهای کارگران تمرکز دارند. یک جنبه مهم پرداخت حقوق در طراحی مدل عملکردی خارج کردن این فکر که جبران یک حق قانونی برای فرد است، از ذهن کارگران است و جایگزین کردن بحران‌های مرتبط با عملکرد افراد می‌باشد. (میلکوویچ و نیومن، ۲۰۰۵). مفاهیم ذی حق بودن در طراحی سیستم حقوقی و طرح ضررو زیان‌ها در تئوری ناظر به آینده هر دو انتظارات افراد از پاداش‌های آتی را در بر دارند. در اصطلاحات مربوط به تئوری مشتری احتمالی یک راه‌حل قراردادی به این معنی است که سازمان‌ها باید کارگران خود را در جهت نظاره بر نقاط قوت حقوق نامشخص به عنوان پاداش در برابر تهدیدها و نقاط ضعف تشویق کنند تا اینکه منفعت از دست رفته را به یاد آنها بیاورند و حتی امکان دارد پذیرش ضرر وزیان آن هم مورد قبول قرار نگیرد. (هلت و همکاران، ۱۹۹۳)در این تحقیق، ما از یک نقطه ثابت انگیزشی اتفاقاتی که کارگران در صورت توجه به نقاط بالقوه پرداخت نامشخص و پاداش از مضرات و نقاط ضعفی که در یک دیدگاه سودطلبانه وجود دارد را بررسی می‌کنیم. با توجه به دانش ما، این دیدگاه و فرضیه قبلاً مورد آزمایش و مطالعه قرار نگرفته است. بر خلاف عقاید مرسوم، ما پیش‌بینی می‌کنیم که هر چه دخالت کارگران و مشارکت آنها کمتر باشد، سیستم پاداش به عنوان یک نقطه ضعف بیشتر خود را نشان خواهد داد.توضیحات نظریترس از ضرر و حقوق مربوطه تئوری مشتری احتمالی اظهار می‌دارد که افراد نتیجه کار را با توجه به یک نقطه مرجع درونی می‌بینند و در نتیجه یک نماد خارجی نسبت به اصطلاحات ضرر و زیان برای خود متصور می‌شوند. (کانمن و تورسکی، ۱۹۷۹). در یک تابع قیمت، درآمد زیر نقطه مرجع، یا ضررها، بیش‌تر از سودآوری‌های هم‌تراز ضررساز و بحران آور لحاظ می‌شوند. مثلا، از دست دادن ۵۰ دلار، فرد را بیشتر از ۵۰ دلار پاداش نگران و مضطرب می‌کند. ترس از ضرر و خسارت بطور تجربی در شرایط آزمایشگاهی و فرضی آزمایش شده است (ددرو و همکاران ۱۹۹۴، هایهوس و جایسون ۱۹۹۶، هوجکینسون و همکاران ۱۹۹۹، سیتکین و وینگارت ۱۹۹۵) و همچنین تا حدودی نیز در موقعیت‌های واقعی تصمیم‌گیری سازمانی به اثبات رسیده است (گودینگ و همکاران ۱۹۹۶، سندرز ۲۰۰۱، سینت ۱۹۸۶). ترس از خسارت و ضرر همچنین می‌تواند از تئوری مساوات استنباط شود که یافته‌های مشخصی در آن مربوط به پاداش کمتر و برآوردهای منفی کمی مربوط به پاداش بیشتر می‌شود (مودی ۱۹۹۱، پریتچارد ۱۹۶۹).تئوری اقتصادی رفتار مشتری دلایل شناختی مبنی بر چرایی حفظ حقیقت ترس از ضرر و زیان در دوره‌های پرداخت حقوق را ارائه می‌دهد. فرضیه ثابت درآمد فریدمن (۱۹۵۷) اظهار می‌دارد که درآمد کنونی یک عامل ضعیف در مخارج مصرف‌کننده به حساب می‌آید. در عوض مصرف به درآمد مورد نظر آتی فرد که عنوان درآمد ثابت به خود گرفته است، وابسته است. درآمد ثابت یک تابع از سطوح درآمدی گذشته و حال فرد و رشد درآمدی مورد نظر است. یعنی دستمزد نامشخص که یک بار در قبل به فرد داده شده یا پیش بینی شده است، امکان دارد با درآمد ثابت و در نتیجه سطوح مخارج مطابق با این شرایط درآمدی تجدید نظر

شـده، در ارتبـاط باشـد. به دلیـل اینکه مخارج مصـرف کننـده، بـدهی‌ها و پس‌انـدازهای او بر اساس حقوق ثابت دریافتی‌اش تنظیم می‌شود، عـدم دریافت آن موجب ضـرر رسیدن به کار و زنـدگی آنها می‌شود. عـدم دریافت درآمـد متغیر امکان دارد ناامیدکننده باشـد . لیکن نتایـج مشـابهی مثل قبل روی زنـدگی فرد نخواهـد داشت. درآمـد ثابت به تدریـج تغییرات دیگری را در درآمـد افراد ایجاد می‌کند، ولی سـریعا تحت تاثیر تغییرات درآمدی قرار نمی‌گیرد، و ملزومات و مخارج لازم روی کاهش درآمد ثابت سرپوش می‌گذارند چرا که بدهی‌ها و قرض‌های افراد به سـرعت کم نمی‌شوند.در حقیقت، با یک دیدگاه سازمانی، دسـتمزد متغیر که مازاد بر حقـوق ثـابت شـخص است بایـد به عنـوان یـک مـوفقیت برای سـودآوری و نه یـک ضـرر و زیـان تلقی شود. (گومز – مجیـا و همکاران ۲۰۰۰، ویسـمن و گومز – مجیـا ۱۹۹۸). ویسـمن و همکـاران (۲۰۰۰) اظهـار داشـتند که امکان دارد حقوق غیر مشـخص چندان قابل فهم و صریح نباشد.افزایش مقدار نقاط مرجعی که برای سنجش نتایج در مفاهیم سودآوری در برابر ضرر و زیان به کار رفته‌انـد از کـاهش آنها به مراتب بیشتر بوده است (مارس ۱۹۹۸). افراد بـا افزایش پاداش‌هـا نقاط مرجع بالاتری را در نظر خواهند داشت، ولی این بدان معنا نیست که با کاهش مقدار پاداش، آنها نیز نقطه مرجع پایین‌تری را در نظر بگیرند (گودینگ و همکاران، ۱۹۹۶).بعلاوه، قالب بندی سود و ضـرر و زیان امکان دارد تحت تاثیر متغیرهای زمینه‌ای مختلف مثل نرم‌های اجتماعی (توارسـکی و کانمن، ۱۹۸۱)، اهـداف یا آرمان‌ها (هلت و همکاران ۱۹۹۹، توارسکی و کانمن ۱۹۸۱، سیتکین و پابلو ۱۹۹۲)، تجارب قبلی (گرکوری و همکاران ۱۹۹۳، سولیوان و کیدا ۱۹۹۵) به همان میزان دسـتورالعمل‌های موجود قرار بگیرنـد. با توجه به تمامی موارد ارائه شـده‌ای که امکان دارد روی قالب‌بنـدی پرداخت حقوق نامعین تاثیرگذار باشد، بعید بنظر می‌رسد که یک نقطه مرجع عمومی بتوانـد دائما ضـررو زیان‌ها را از روی نقاط قوت نشان دهـد. در عوض، طراحی مـدل در زمینه مطالعاتی باید بر پایه اطلاعات فردی صورت گیرد و بر اساس درک و انتظار فرد از حقوق خودش سنجش و برآورد شود، که این طرح با بسیاری از طرح‌های تجربی که نوعا روی موارد سود و نقاط قوت و ضـعف ساختاری بنا شده‌انـد، تفاوت دارد.بنابراین، این مطالعه و تحقیق روی سـطح قالب‌بنـدی طبقـاتی تمرکز دارد تـا سـنجش کمی فاصـله توقع افراد از نقطه مرجع صـفر در تـابع قیمت، بر خلاف طرح‌های تجربی که به کنترل نقطه مرجع و ایجـاد یـک بـازده کمی می‌پردازنـد. بنـابر تحقیقـات موجود، سـنجش و ارزیـابی مـا بر اساس یک طرح ضـرر و زیان صورت می‌پـذیرد، به نحوی که امتیـازات بالاـ (نشان‌دهنـده موافقت) منعکس کننـده یـک مـدل ضـرر و زیـان هسـتند، در حالیکه امتیازات پایین‌تر (نشان‌دهنـده مخالفت) منعکس کننـده یک مـدل سودآور هسـتند. به دلیل اینکه این امر از سـنجش بیشتر عناصـر جزئی دخیل در مـدل تابع قیمت جلوگیری می‌کند (پیش‌بینی‌های خاصـی مبنی بر فاصـله بین ضـررها و منافع از نقطه مرجع) اجازه آنالیز تجربی ترس از ضـرر و خسارت، آنالیز اولیه قاعـده کلی تئوری مشتری احتمالی، در دنیای حقیقی موارد پرداخت حقوق معلق را به محقق می‌دهد.همچنین برای مدنظر قرار دادن اینکه ترس از ضرر در هر دو محیط مطمئن و نامطمئن وجود دارد، اهمیت دارد (توارسـکی و کـانمن ۱۹۹۱)، موقعیت نـامطمئن یـا بحران شـرایط اتخـاذ رفتارهـا و تـدابیر خاصـی را ایجـاد می‌کنـد. یـک فرد بـاید موقعیت‌هـایی را که در آن می‌توانـد از ضـرر دوری کنـد بشـناسد تـا رفتارهـایی را اتخاذ کنـد که منجر به این نیروی بالقوه مطلوب شود.موقعیت‌هـای نامطمئنی که مرتبط با پتانسـیل پرداخت حقوق نامعین هسـتند، کارگر را در موقعیت انتخاب برای تلاش در جهت تاثیر روی بازده کاری قرار می‌دهـد، یا نه، به نحوی که کارگر برای عکس‌العمل در برابر یک کارکرد دیر پاسخ در نظر گرفته شده است، به عنوان فردی خواهـد بود که حقوق ثـابت دریـافت می‌کنـد. این واضـح‌سازی اهمیت زیادی دارد چرا که ترس از ضـرر در موضوع مطمئن بودن یـا نبودن، کـارکرد متفـاوتی دارد (روتمن و همکـاران ۱۹۹۹).آثـار انگیزشـی ترس از ضـرر و زیانافراد برای مشـارکت در تحقیـق روی " ترس از ضـرر و زیـان " و رفتـار خطرپـذیر در نظر گرفتـه شده‌انـد، به این معنی که افراد در گروه‌هـای بزرگتری برای پیشگیری و اجتناب از ضرر قرار می‌گیرند تا این که در گروه‌های کسب منفعت و درآمد مطمئن قرار گیرند (کانمن و توارسکی ۱۹۷۰). برای تعیین رفتارهـای پتانسـیل بـالقوه اجتنـاب از ضـرر در زمینه پرداخت حقوق معلق فرد بایـد دو راه کلی که

امکان دارد کارگران در کارکرد تاثیر گذارنـد را مد نظر قرار دهد :تغییر میزان یا شدت کار و یا تغییر راه‌برد کار و فعالیت (لورد و هانگس ۱۹۸۷، تیلور و همکاران ۱۹۸۴). افزایش ساعات و شـدت کار یکی از راه‌ها برای افزایش و ارتقا شـرایط دریافت حقوق و پـاداش است و در نتیجه معرف یـک رفتار ترس از ضـرر می‌باشـد. افرادی که پاداش را به عنوان ضـرر و زیان می‌بیننـد، امکان دارد بیشتر خواسـتار کار بیشتر برای جلوگیری از ضـرر باشند. درحالیکه تحقیقات ترس از ضرر در متون مدیریتی روی پتانسیل‌های نقاط ضعف مالی تمرکز دارد و افزایش میزان و ساعات کار فقط بعنوان یک هزینه است که خطرات و بحران‌های یکسانی مثل منابع مالی ایجاد می‌کنـد (آرکس و بلومر ۱۹۸۵).میزان و نرخ کـار و ساعـات کـاری بطور تجربی در یک تحقیق در مورد رفتارهای ترس از ضرر و زیان و هزینه‌های استهلاکی و تحقیقی در مورد رفتارهای ترس از ضرر و زیان در موارد هدف به دست آمده است (هلت و همکاران ۱۹۹۹). هزینه فعالیت نیز امکان دارد در قالب طبقه‌بنـدی کمیته‌ها گنجانده شود، که افرادی که به کارکردها بعنوان ضـرر و زیان نگاه می‌کننـد بیشتر احتمال دارد در طبقه‌بندی وارد شوند. (ویت، ۱۹۸۶). بعلاوه هلت و همکاران (۱۹۹۹) بطور نظری بیان کردند که سـرمایه‌گذاری روی وقت و کار افراد در رابطه با هدف، اصول ترس از ضـرر وزیان را دنبال خواهد کرد. در زمینه ضـرر در تابع قیمت، قیمت و بهای حاشـیه‌ای یک " بخش " اضافی در سرمایه‌گذاری زمان یا کار بیشتر از هزینه سود در تابع قیمت است. با یک دسـتکاری روی شـرایط فرضـی، به این نتیجه رسـیدند که سـرمایه‌گذاری روی کار (مثل عوامل انگیزشی در کار) و زمان (مثل ساعات اضافه کاری) در شرایطی مورد تایید قرار می‌گیرد، که کارکرد بعنوان ضرر در صورت عدم رسیدن به نقطه مطلوب در برابر شـرایط، پیروزی تلقی شود. سـرمایه‌گذاری زمان برای دو مرتبه در شـرایطی که موقعیت‌های کاری بعنوان یک مدل سودآوری تلقی می‌شونـد و مطابق با مطالعات قبلی روی ضـرر و زیان بوده‌انـد بیشتر از سودها و شـرایط سودآوری یکسان حائز اهمیت است (کانمن و همکاران ۱۹۹۰، توارسکی و کانمن ۱۹۹۱).بطور خلاـصه، ما این طور فرض می‌کنیم که هر چه افراد پاداش و حقوق معلق خود را بعنوان یـک ضـرر ببیننـد، بیشتر به فعالیت‌هایی تحریک می‌شونـد که مربوط به درگیری در سودآوری مرتبط به رفتار کاری است. بخصوص مـا پیش‌بینی‌هـایی در مورد آثـار ترس از ضـرر و زیـان روی دو متغیر کـارکردی که عموما به تحقیقات انگیزشـی، فعالیت کاری و عملکرد شـغلی منحصر شده‌اند. ما همچنین روی اثرات ترس از ضرر و زیان بر کارکرد تحقیق می‌کنیم که کمتر در تحقیقـات انگیزشـی، رفتـار ناشایست مورد توجه قرار گرفته است. آثار مـد نظر، اتز نظر تئوریکی یکسان هسـتند، که بنابر آنها رفتار ناشایست امکان دارد در کارگرانی بروز کند که سودآوری اقتصادی در جهت هدف رسیدن به پاداش را ندارند.بنابراین :فرضیه ۱ : هر چه افراد سیسـتم پاداش را بعنوان یک ضـرر و زیان تلقی کنند، تلاش و فعالیت کاری آنها بیشتر می‌شود.فرضـیه ۲ : هر چه افراد سیسـتم پـاداش را بعنوان یک ضـرر و زیان تلقی کننـد، عملکرد کاری آنها بیشتر می‌شود.فرضـیه ۳ : هر چه افراد سیسـتم پـاداش را بعنوان یـک ضـرر و زیـان تلقی کننـد، رفتـار ناشـایست آنهـا کمتر می‌شود.روش‌هانمونهاطلاعـات از خلاصه دو بخش ممیزی جمع آوری شـده است: کارگرانی که حقوق معلق دریافت می کردند و مدیران و مسئولانی که اطلاعاتی برای سـنجش عملکرد کاری تهیه می کردنـد. تمام برآوردهای دیگر برپایه داده های جمع آوری شده کارگران به دست آمده است. در جهت هدف این تحقیق، حقوق معلق و نامشـخص به عنوان " حقوق هـایی که فقـط یکبـار پرداخت می شونـد مثـل انعـام ها، کمیسیون ها، تشویقی، هر نوع جبران فردی، کارکرد گروهی یا سازمانی، سود بری سهامی، اختیارات مشارکتی کارگر و هر نوع دیگر پرداخت حقوق غیر ثابت" معرفی شدند. تعریف حقوق متغیر با تغییر اساسی آن نسبت به حقوق ثابت بیشتر مشخص می شود"، حقوق ساعتی یا مواجب، شامل بالا رفتن نرخ ها (بالا رفتن هزینه های زندگی یا شرایط کاری)، اضافه کاری، بازپرداخت پرهزینه و حق ماشین." ما تصمیم گرفتیم که تمـام اشـکال مهم پرداخت پـاداش، از گروه هـا تـا افرادی کاری را در تعریف خود برای افزایش و گسترش شانس ها و موقعیت هایی که فرد پاداش دریافت می کند و ما آن را بعنوان حقوق نامشخص نامیده ایم، بگنجانیم. بنابراین شایستگی و کیفیت حضور و قرار گرفتن در جامعه آماری ما را داشـته باشـند. اگرچه رابطه بین فعالیت و میزان پاداش به افراد احتمالا در طرح های فردی ملموس

تر از طرح هـای گروهی است، تمرکز مـا در این تحقیـق، ماننـد هلت وهمکـاران (۱۹۹۹) روی معیـار روان شـناختی کارکرد است، همان طور که انتظار می رفت. هلت و هم دانشگاهیان او " یک راه کار تابع قیمت " ایجاد کردنـد که بیشتر قابل پیش بینی باشد تا بـا قیمت و مخـارج تنـاسب داشـته باشـد. در حقیقت آنها به این نتیجه رسـیدند که پیش بینی های تابع عملکرد درست حتی زمانیکه هیـچ تـوقعی برای رسـیدن به هـدف مـورد نظر وجود نـدارد، درست عمـل می کنـد.هلت و همکـاران این طور نـتیجه گرفتنـد که" اختیـارات توضـیحی به منظور انتظـارات بیش از حـد ، امکـان دارد ارزش هزینه کردن را نداشـته باشـد". از یـک نمونه گوناگون و متعدد برای بالا بردن احتمال واریانس در مدل پرداخت حقوق نامشخص استفاده شده است. افراد تحت بررسی همه با مزایای داشتن نوعی از حقوق غیر ثابت که در سیسـتم حقوقی آنها جایی داشته باشند، آشنا هستند. ۴۳۴ ممیزی به زیر شاخه هایی از کارگران در ۳ سازمان شـرکت کننده و کارگرانی که ا ز یک سازمان حرفه ای و کلاس های آموزشـی درخواست مشارکت داده بودند، تقسیم بندی و هدایت شدند. سازمان های اسـتخدامی در ایالات متحده قرار داشتند. از این افراد، ما ۲۰۵ ناظر – هماهنگ کننده زیر بخش ها با میزان پاسخ ۴۷ درصد به دست آوردیم. با حذف اطلاعات گمشده و مواردی که شایستگی احراز سطوح معنی دار در رابطه با حقوق نامشخص (در ۵ مورد کمتر از ۱ درصد حقوقشان مربوط به حقوق معلق می شد) و مواردی که کار تمام وقت نداشـتند (۲ مورد) جـامعه آماری حقیقی ما به ۱۹۳ نفر تقلیل یافت. موقعیت های به مشارکت گذاشـتن داده ها از دو روش محاسـبه شد :استفاده از ترکیب های چندگانه نمونه های مسـتقل آزمون های t برای مقایسه واریانس بین گروه های نمونه، و کنترل گروه نمونه در مـدل های رگرسـیون (آنالیز ها در پاسخ ها قابل مشاهده اند). هر دو روش نشان می دهند که گروه ها برای قرار گرفتن در وسط متشابه هسـتند، بنـابراین آنالیزهـای آمـاری بعـدی روی داده های ترکیبی انجام میگیرد. ما فقط یک مکان را که کنترل روی گروه نمونه به نحو بارزی انجام می شد یافتیم، شـرکتی با گرایش مبنی بر فعالیت های کاری. از سوی دیگر نتایج رگرسیون فعالیت و تلاش کاری درمعنی یکسان بودند، بنابراین نظارت شـرکت در رگرسـیون های حاضر دخالتی نداشت.افراد در سازمان های خود با میانگین ۷/۵ سال، اسـتخدام شـده بودنـد و بصورت تمام وقت کار می کردنـد. حقوق غیر ثابت پیش بینی شده در سا ل انجام تحقیق میانگین ۱۲ درصد داشت. درآمدها بین ۰۰۰/۲۰ دلار تا بالای ۰۰۰/۱۰۰ دلـر در سال فرق می کرد. طبقه میانگین بین ۰۰۰/۵۱ تا ۰۰۰/۶۰ دلار بودند. سطح وسیعی از مشاغل و حرفه ها، سازمان ها و سطوح مذهبی در جامعه آماری وجود داشتند. از نظر شغلی، ۳۷ درصد افراد خود را در حرفه ها ی مـدیریتی، ۳۵ درصد پیشه وری و ۱۷ درصد فنی معرفی کردند. باقی افراد در گروه های دفتری/منشـی گری، فروشـندگی، خـدمات و سـایر طبقه بنـدی شدنـد. صـنعت های اصـلی شامل بانکـداری / امور مالی (۲۶٪) و کارخـانه داری (۱۹٪) بودنـد.انـدازه گیریقالب بندی حقوق نامشـخص : درک و برداشت کارگزار از قالب بندی حقوق معلق با یک مقیاس اولیه ۶ بخشی در این تحقیق محاسـبه شده است. قالب ضـرر و زیان / سود، نوعا از حساب های تجربی یا، درصدی پایین تر، شـرایط سازمانی مثل اندازه گیری های مالی مرتبط اسـتنباط می شود. با این که هیچ اندازه گیری از قبل برای سـنجش استنباط هایی قالب بندی فردی در یـک موقعیت متضـاد وجود نـدارد، ما از دو تحقیقی که با سـنجش های قالبی تفاوت اساسـی دارد آگاهی هستیم. لی (۱۹۹۷) زبان کمپـانی هـایی که هر سـاله گزارش کـارکرد سالانـه می دادنـد را برای ارزیـابی قـالب بنـدی آنالیز کرد. مجموعه ای از کلماتی که دلالت ضـمنی بر افکار و عقاید منفی نسبت به مدل ضرر و زیان داشتند جمع آوری شده و مد نظر قرار گرفته بودند. سینگین و وین گارت (۱۹۹۵) در یک حسابرسی دستی میزان تمرکز افراد روی موقعیت ها را در سناریو ضررو زیان / منفعت خود ارزیابی کردند، توجه بیشتر نسبت به موقعیت ها نشان دهنـده مـدل سود و منفعت بود. هر دو تحقیق قالب بندی را به عنوان یک ساختار واحدی در نظر داشـتند– انـدازه گیری مـدل سود و منفعت یک مقیاس مناسب به معنی اهمیت یکسان مـدل ضـرر و زیان (لی) یا مـدل سود (سینگین و وین گـارت) است. این موضوع بـا نقطه مرجع قاعـده کلی تئوری مشـتری احتمـالی تطـابق و سازگـاری دارد که نتایـج و برآوردهای کاری را با مدل های ضـرر / سود ارزیابی می کنند که این مدل ها از برداشت فرد نسبت به آنها ساخته می شوند. ما نیز

از روشـی مشـابه در تحقیق بـا این تفاوت که انـدازه گیری ها بیشتر روی قالب ضـرر وزیان تمرکز دارد، استفاده می کنیم.بنا بر این مقیاس ما میزان شـکل بندی حقوق نامشـخص افراد در آینده را به عنوان ضـرر و زیان در مقابل سود (یا غیر ضـرر) با توجه به یک حس طبقاتی اندازه گیری می کند، همان طور که برای محاسـبه فاصله کمی نقطه برداشت افراد از حقوق نسبت به نقطه مرجع صفر در تابع قیمت استفاده می شود. به همین دلایل ما به بطور تجربی قادر به اندازه گیری عناصر فرعی و جزئی بیشتر مرتبط با شکل تابع قیمت نیستیم به طوری که در تحقیق تجربی قبل انجام شـده بود (هلت و همکاران ۱۹۹۹).تلاش کاریتلاش کاری در یک آزمون ۴ بخشی خود تنظیمی بر پایه مقیاس اوکنور و همکاران (۱۹۸۲) تنظیم شـده بود. یک مثال برای این بخش این است که " زمانیکه در کار، من همیشه ۱۰۰٪ کـار می کنم ". به دلیـل چولگی مثبت این متغیر تبـدیل به توان دوم برای نرمـال سـازی پخش در نظر گرفته شـده است.عملکرد کـاریعملکرد کـاری کـارگر که توسـط نـاظر ارزیـابی می شود، بـا یک مقیاس چهار بخشـی ویلیام و انـدرسون (۱۹۹۱) انـدازه گیری می شود. یک مثال " : این کا ربه انتظارات عملکردی می رسـد." رفتارهای ناشایست کاریاندازه گیری رفتار ناشـایست کـاری از مقیاس رفتار ناشایست سازمان ۱۲ بخشـی بنت ورابینسون (۲۰۰۰) بـه دست می آیـد که از ۴ بخش اصلـی و ۲ بخش اضافی که احتمال بیشتری دارد که در تمام محیط های کاری حضور داشته باشـند، تشـکیل شـده است. از کارگران در مورد این سئوا ل شده بود که در صورت داشتن ۶ رفتار مختلف ناشایست کاری در سال گذشته از نمره ۱ (هرگز) تا نمره ۷ (هر روز) را علامت بزننـد.متغیر های کنترلکنترل ها شامل درصد حقوق نامشـخص، موقعیت رفتار ناشایست کاری، فشارهای کاری، تمایل به رضـایت اجتمـاعی، درآمـدهای کـارگر، سن وجنس می شود. فشارهـای کاری وموقعیت های رفتار ناشایست کاری، هر دو جوانب مهم در کـار و تلاـش هستند. بنـابراین کنترل این عوامـل به عنوان فشارهـای موقعیتی مهم به حسـاب می آینـد. موقعیت هـای رفتار ناشـایست بـا یـک مقیـاس اولیه سه بخشـی انـدازه گیری شـده انـد، در مورد نحوه توانایی های آنها در رفع مشـکلات همراه با بهره برداری غلط کمپانی از زمان و منابع، بـدون داشـتن بازخوردهای منفی سـئوال شده بود. فشارهای کاری با اسـتفاده از مقیاس هشـت قسـمتی پیتر واوکنر (۱۹۸۰) انـدازه گیری شـده و توسـط اوکنر و همکـاران اعتبـار آن تائیـد شـده است (۱۹۸۰). در ایـن تحقیـق از کارگران در مورد این موضوع در صورت وجود هشت منبع مختلف مثل اطلاعات مربوط به زمان و نوع کار به صورت نمره بین ۱ (کاملا- مخالف) تا ۷ (کاملا- موافق) سـئوال و پرسـش به عمـل آمـد. بـا حفـظ ساختار کلی مقیاس، ما دسـتورالعمل هایی که قابل اسـتفاده نیسـتند را ارائه می دهیم و نمرات تنهـا در زمـانی که مـوارد مـورد نظر وجود داشـته باشـند، قابـل بررسـی و میـانگین گیری هسـتند.تمایلات اجتمـاعی امکان دارد تحت تاثیر نحوه پاسـخ افراد به سـئوالات مربوط به تلاش کاری و رفتار ناشایست قرار گیرد. تمایـل اجتماعی با یک مقیاس ۱۳ بخشـی، نسخه مختصر مارلو- کرون که توسط رینولد (۱۹۸۲) بسط داده شـده است اندازه گیری شـد و به این نتیجه رسـیدند که قابـل مقـایسه در مقیاس کلی نیز هست (لووتورپ، ۲۰۰۰). پاسـخ ها به شـکل درست / غلط ترتیب داده شـده انـد. (درست = ۱، غلـط = ۲)کنـترل هـای جمعیت شـناختی مثـل سن، درآمـدها و جنس به عنوان متغیرهـای معمول در تحقیقـات مربوط به عملکرد کاری به حساب می آینـد. سن به وسیله ۶ طبقه به نحوی که کمتر از ۲۰ سـال در پایین ترین طبقه و بالاتر از ۶۰ سال در بالاترین طبقه مقیاس اندازه گیری شد. درآمدها با استفاده از ۱۰ طبقه بین ۰۰۰/۲۰ دلار تا ۰۰۰/۱۰۰ دلار اندازه گیری شدنـد. سـئوال هـا در مورد حقوق ثـابت و مشـخص در سـال جاری بود. عـدد ۰ را برای مردان و عـدد ۱ را برای زنـان قرار دادیم.نتایجپایـایی مقیاس ها همگی تا میزان ۷/۰ گسترش یافتنـد که توسط نونوآلی (۱۹۷۸) اظهار شده اند.همبستگی ۰ بین قالب بنـدی و دو متغیر وابسته، تلاـش کـاری و عملکرد دیـده می شود. این روابـط همچنین توسط رگرسیون ها با تمام محـدودیت های اختصاصـی تایید می شوند.فرضیه ۱ یـک رابطه مثبت را بین درجه قالب بنـدی حقوق نامشـخص به عنوان ضـرر وتلاش کاری پیش بینی می کند. این رابطه در واقعیت نیز مثبت و حائز اهمیت بود (p

حقوق و دستمزد متخصصان

: شبح آینده و آبِ باریک

بر پنجره‌های مرتفع برخی از بزرگترین و بهترین ساختمانهای بلند تهران، که دو سه دهه پیش سکونت در آنها نشانه بارز موفقیت و مایه رشک بود، یکی پس از دیگری کولرهای زمخت آبی می‌رویـد و چشم‌انـداز شـهر را از آنچه که هست زشت‌تر می‌کنـد. آیا ساکنان این ساختمانها تازه متوجه گرمای هوای این شهر در تابستان شده‌اند؟ نه. این را همیشه

می‌دانسته‌اند، اما پیشتر آن را به‌اندازه امروز احساس نمی‌کردند، چون دستگاههای برودت مرکزی درجه حرارت محیط زندگی‌شان را در حد دلخواه نگه می‌داشت. آن دستگاهها فرسوده‌اند، اما برای قشری از متخصصان و اداریهای رده بالا که پیشتر در پرداخت هزینه خنک‌کردن اتاقهایش مسئله نداشت، تعمیر چنین دستگاههایی تقریباً ناممکن شده است. بسیاری از ساکنان این ساختمانها درآمدی ثابت دارند که زمانی برای حفظ چنین تسهیلاتی کافی بود؛ حالا ـ دیگر نیست. برای برخورداری از تهویه مطبوع، آبِ باریک امروزی هم کافی نیست، تا چه رسد به باقیمانده آب باریک دیروزی که به حد مستمریِ بازنشستگی کاهش یافته باشد (اعیان قاهره هم زمانی اقامت در طبقات بالا را بیشتر می‌پسندیدند، اما وقتی ورود آسانسور و قطعات یدکی آن قطع شد، به طبقات پائین نزول اجلال کردند و کم‌درآمدترها را به قلّه ساختمانها فرستادند). با این همه، آبِ باریک‌اصطلاح حقوق‌بگیرها برای درآمدی که گرچه کم است، ابدی و قابل‌اتکاست‌در وقت خشکسالی می‌تواند باران رحمت باشد.از افرادی حتی در سطوح بالای تحصیل و مهارت می‌شنویم که، با دلسردی و اعتراض، می‌گویند دستمزدی که برای یک روز کار به آنها پرداخت می‌شود، در واقع، مزد چند دقیقه کارگری نیمه‌ماهر بیش نیست. مشاور متخصص به‌تلخی می‌نالد که تمام درآمد خالص یک روزش را باید برای تعمیر دستگاهی ابتدایی، مانند کولر، که نیم‌ساعت هم طول نمی‌کشد بدهد (البته معمولاً ناگفته می‌گذارند که درآمد خالص پس از کسر چنین هزینه‌هایی محاسبه می‌شود، نه پیش از آن). پزشک می‌گوید دخل مطّب او به اندازه جیب بنّایی روستایی که همین دیروز گوشه دیوار را با سرهم‌بندی و بدسلیقگی تعمیر کرد عایدات ندارد. آرشیتکت می‌گوید خالص و ساعتی که حساب کنیم، درآمدِ لوله‌کشی که در بخشی از طرح او کار می‌کند بیش از خود اوست. آیا پرولتاریا سرانجام به قدرت رسیده است و نخبگان در خدمت منافع رنجبرانند، یا در گرد و غباری گرفتاریم که ایجاد خطای باصره و سراب می‌کند؟اقتصاددانان می‌گویند بازار جهانیِ تولید و اشتغال در مرحله گذر از یک بحران دیگر است. در بازنگری به گذشته، در سالهای پایانی قرن پیش هم بحرانی مشابه بر جهان سرمایه‌داری سایه افکنده بود. یک تفاوت بزرگ بین طرز برخورد به آن بحران و به بحران کنونی در این است که امروز کمتر کسی راه‌حل‌های جامع و قاطع عرضه می‌کند. صد سال پیش، نظریه‌هایی تند و تیز برای غلبه بر بحرانِ نظام سرمایه‌داری مطرح می‌شد. امروز اقتصاددانان و جامعه‌شناسان و، به تبع آنها زمامداران، ظاهراً دلیریِ پیشینیان خود را در ارائه راه‌حل‌های کلان ندارند. تصویر بازار و اشتغال چنان پیچیده است که هر پیشنهادی برای اقدام قاطع در برابر بحران ممکن است، حتی پیش از ارائه راه‌حلی جامع، مسائلی جدید ایجاد کند. مفاهیم عدالت و پیشرفت جاذبه خود را از دست نداده‌اند، اما هر صاحب‌نظری این خطر را در برابر می‌بیند که دستکاری در نظام اشتغال در حرف آسان است، اما ممکن است در عمل نه تنها؛ به نتایج دلخواه نینجامد، بلکه نتایجی معکوس و ناخواسته به بار آورد.از دگرگونیهای مهم عصر تولید انبوهِ تحصیلات عالیو به تبع آن، صدور مدرک دانشگاه‌جداشدنِ تحصیل از اشتغال است. در نخستین برنامه‌هایی که در ایران برای تربیت متخصص اجرا شد، افرادی در واقع به استخدام دستگاه دولت در می‌آمدند و دولت هزینه تحصیل آنها را در خارج می‌پرداخت. حتی در مورد دانشگاههای داخلی، تشکیلات دولت نخستین و بزرگترین کارفرمای فارغ‌التحصیلان بود. امروز هم در مواردی استخدام‌شدگان در دستگاه دولت را برای تحصیلات تکمیلی به دانشگاه می‌فرستند. اما رفته‌رفته حیطه آموزش از حوزه استخدام فاصله می‌گیرد، تا جایی که حتی بیکارماندنِ شمار بزرگی از فارغ‌التحصیلان سبب نمی‌شود که دانشگاهها روند تربیت افرادی در همان رشته‌ها را

کند کنند. این بازتابِ تولید انبوه در عصر مصرفِ انبوه است: هر کالایی را چندین کارخانه با مارکهای مختلف عرضه می‌کنند، اما نمی‌توان داوطلبانِ راه‌انداختن کارخانه‌های جدید را از دست زدن به سرمایه‌گذاری منع کرد. چنین منعی یعنی انحصارگری و محدود کردن امکان رقابت و کسب و کار. همه حق دارند دست به فعالیت و رقابت بزنند، چه در تولید و چه در تحصیل.طرح کارانه در حرفه پزشکی ایران در اوایل دهه ۱۳۵۰ به اجرا گذاشته شد. در آن زمان، وزارت بهداری به این نتیجه رسیده بود که روحیه اداریِ رایج و شعار کارمندانه' اگر وقت بود کار می‌کنیم `شایسته این حیطه نیست. خود مقامهای وزارت بهداری شکایت داشتند که در بیمارستانهای دولتی با بیماران همان رفتاری می‌شود که در سایر اداره‌ها: امروز برو فردا بیا ببینیم برایت چکار می‌شود کرد. لاجرم تمهیدات دیگری لازم بود تا اهل طبابت سر شوق بیایند و مشتاق دیدن بیماران شوند. بر پایه طرحی که با عنوان' فی فور سرویس، `یا دستمزد برای کار، به اجرا گذاشته شد و رسماً' طرح کارانه `عنوان گرفت، پزشک بیمارستان و درمانگاه، علاوه بر حقوق مستمر خویش، برای ویزیت هر بیمار دستمزدی جداگانه می‌گرفت.پیدایش طرح کارانه نمایانگر پیدایش چند تلقی جدید در روانشناسی اجتماعی و در فرهنگ اداری ایران بود: تورم شدید که هر افزایشی در حقوقها را در مدتی کوتاه بی‌اثر می‌کند، و این سرآغاز گسترش شکاف بین کمترین و بیشترین درآمدها و نوعی احساس فقر در میان تحصیل‌کرده‌ها بود؛ پیدایش نارضایی از شرایط کار و استخدام در میان متخصصان و بی‌اعتقادی به کل سازمان اداری و خدماتی کشور؛ رنگ‌باختنِ روحیه خدمت به خلق، دلسردی از شرایط شغلی و ناامیدیِ فزاینده نسبت به آینده شخصی؛ و ظهور چشم‌انداز بازار آزاد به‌عنوان تعیین‌کننده رابطه کارفرما و مُراجع و خدمت‌دهنده. همه این عوامل در ربع قرن گذشته پررنگ‌تر شده‌اند و می‌توان گفت که شرایط سیاسی ایران در دو دهه گذشته نه تنها سیر این حرکت را کند نکرده و مسیر آن را تغییر نداده، بلکه آشکارا آنها را تقویت هم کرده است.دربارهٔ آینده‌ای که جمع کثیری از مردم در خانه خویش کار خواهند کرد حدس و گمان‌هایی می‌زنند و می‌گویند مرحله بعدی این خواهد بود که صبحها کار روزانه را بدون بیرون آمدن از رختخواب آغاز کنند (در ایران که از موهبت تعطیلاتِ پیاپی و روبه‌افزایش برخوردار است، این شاید خبر مهمی نباشد). اما اگر در نظر داشته باشیم که پیش‌بینی می‌شود در قرن جدید هر نفر در یک عمرِ کاریِ سی‌ساله دست‌کم ده شغل عوض کند و یک سوم افرادِ جویای کار در جوامع صنعتی بیکار بمانند، چنین وضعیتی به این معنی است که شکاف بین پردرآمدترین و کم‌درآمدترین افراد چنان عمیق و وسیع خواهد بود که بر دستاوردهای اقتصادی‌اجتماعی سوسیال دموکراسی غرب در نیم قرن گذشته اثر عمیقی خواهد گذاشت. دنیا خوشبختانه رو به آخر شدن نیست، اما تغییرهایی شگرف در راه است.چنین روندی از ابتدای دهه ۱۳۷۰ در ایران هم آغاز شده: حقوق و دستمزد رسمیِ اداری بسیار کمتر از چیزی است که جوان تحصیل‌کرده در هنگام ورود به بازار کار برای ایجاد یک معیشت متعارف طبقه متوسط انتظار دارد. در وجه سیاسی، در روزگاران پیش، کارمندانِ برخوردار از آب‌باریکْ حامیان بالقوه حکومت به حساب می‌آمدند. تجربه پشت‌کردن کارمندان دولت به رژیم سابق ایران در وقت تزلزل و سقوط نهایی‌اش نشان داد که این تصور هم دیگر لزوماً صادق نیست و نانخور دولت‌بودن را نمی‌توان به‌معنی وفاداریِ کارمندانه و ارادتِ چاکرانه گرفت و مواجب‌بگیرهای دست‌به‌دهن و پرتوقع بیش از دیگران اسباب دردسرند. خرده‌بورژوای حقوق‌بگیرْ یکی از قربانیان اصلیِ تورمِ مهارگسیخته است و مدام در این سرگشتگی آویزان می‌ماند که چقدر درآمد برای حفظ چه سطحی از زندگی لازم است؛ بین سرگشتگی و افسردگی فاصله زیادی نیست و ناامیدی زود تبدیل به خشم می‌شود. این فکر همواره وجود داشته است که، در جهت ایجاد پشتوانه‌ای محکم برای نظام مستقر، باید شماری کوچکتر از کارمندان را با آب باریکِ پرملاطتری آبیاری کرد. یک اشکال عمده این است که نخبه‌پروری از دستگاه اداریِ دولت ساخته نیست و بدنه آن محکوم به بروز همان ابتذالی است که بر کل جامعه حاکم است.شیوه‌ای که می‌توان به آن راه‌حل تاچری‌یلتسینی گفت، بسیاری از ادارات دولتی را تبدیل به نوعی بخش خصوصی و، در واقع، پاتوقی می‌کند با حداقل حقوق، که در عین حال به فرد مجال می‌دهد از حضور در آن برای کارهای دیگر و گرفتن سفارشهای جانبی استفاده کند (در ایران هم می‌بینیم که از درون

دستگاههای دولتی هزارها شرکت خدمات و مشاوره و مقاطعه سر بر می‌آورد). مارگرت تاچر، رشته‌کننده سنتهای سوسیالیستیِ بعد از جنگ بریتانیا، یکی از حامیان سرسخت این سیاست بود و بعدها دولت روسیه نوسرمایه‌مدار در همان راه قدم گذاشت. در این استراتژی، دولت از کارفرمای بزرگ‌بودن دست می‌کشد و خود را مشتری خدماتی معرفی می‌کند که کارمند دولت برای عَرضه کردن دارد. اگر کارمند دولت چیزی برای عَرضه کردن ندارد، پس بیخود صندلی و میزی را اشغال کرده است و، در عمل، چیزی جز نانخور بیکاره نیست (چنین شیوه‌ای در رستورانها و جاهایی که مشتریان عادت به انعام دادن دارند برقرار بوده است: فرد عملاً نه از کارفرما که از دریافت‌کننده خدمات دستمزد می‌گیرد). تجدید سازمان دولت در جهتی که خطوط متمایز بین بخش دولتی و بخش خصوصی از میان برود و همان مکانیسمهایی که شرکت خصوصی را کارآ می‌کند در دستگاه دولت هم به کار گرفته شود، در پاره‌ای جوامع می‌تواند به بالابردن بهره‌وری بینجامد. در این حالت، استخدامِ مادام‌العمر وجود ندارد و افراد تا زمانی مواجب می‌گیرند که بهره‌وری مشخصی ارائه دهند. تعجبی ندارد که آن بانوی آهنین‌نظریه‌پرداز و پیشتاز جهاد راست جدید و بندآورنده آبِ باریکِ اصحاب آکادمی‌آماج تمام تنفری است که روشنفکران هموطنش از نظام سرمایه‌داری در دل داشته‌اند.در برخورد خط مشیِ طرفدار ارائه فکر به‌عنوان کالا و برخورداران از آب باریک، در یک طرف، کسانی‌اند که یک عمر عادت کرده‌اند با طمأنینه سر کلاس یا محل کار خود حاضر شوند و، در مقابل، حقوقی برای یک گذران ساده دریافت کنند. طرف دیگر، دولتِ نظام سرمایه‌داری می‌پرسد شما مشخصاً در برابر انجام چه کاری در آخر ماه تقاضای دریافت حقوق دارید؟ در بریتانیا، بسیاری از دانشگاهیان طی سالیان با این فکر خو گرفته بودند که به آنها حقوق می‌پردازند تا به‌جای بقیه آحاد جامعه که وقت و توان فکر کردن ندارند فکر کنند. ایدئولوژی راست جدیدِ تاچری کاسه‌کوزه چنین حقوق‌بگیرانی را به هم ریخت و، با صراحتی در حد بی‌حرمتی به شأن آکادمیک‌شان، رک و راست به آنها گفت در این نوع زندگیِ پررخوت اساساً فکر تازه‌ای عرضه‌ای نمی‌شود تا بتوان به صاحب آن افکار دستمزد داد؛ هرچه هست تکرارِ طوطی‌وار است.اصطلاحاتی که برای کم‌کردن از هزینه‌های تولید، مرخص‌کردن حقوق بگیرانِ سربار و کنارگذاشتن نانخورهای اضافی به کار می‌رود در همه جا' فنی ` و محترمانه است: تعدیل نیروی انسانی، بازنگری در ساختار، تراش‌دادن سیستم، ریزش و غیره. دولتها هم ناچارند به اصولی که بر بازار حاکم است توجه کنند، گرچه یکی از خواستهای قاطبه درس‌خوانده‌ها، مصون نگه‌داشتن مدرک تحصیلی از نوسانهای بازار کار است. این تلقی طرفداران بسیاری دارد که علم، کالا و نخود و لوبیا نیست که مظنه آن نوسان داشته باشد؛ علم چیزی است ازلی و ابدی، و کسی زَهره قیمتگذاری روی آن ندارد. همه‌یا شاید همه‌می‌دانند که این‌طور نیست و دنیا جای نبرد نرخها و رقابت ارزشهاست.در جامعه‌ای مانند ایران، طرز فکر اجتماعی جلوتر و بالاتر از شرایط واقعی حرکت می‌کند و روبنای فکریِ جامعه‌از جمله، انتظارهای شاغلان‌با تأثیری مستقیم از جوامع صنعتی شکل می‌گیرد، اما فرهنگ واقعی کار و مهارت در سطحی بسیار پائین‌تر است. شاغلان عین امتیازهای همتایانشان در کشورهای صنعتی را می‌خواهند، در همان حال که اعتقاد دارند در این جامعه نمی‌شود درست کار کرد. تعادل بین دو جنبه پایه مادی و فرهنگ، تنظیم‌کننده روابط اجتماعی و طرز تلقی افراد از رابطه ارزش کار و مقدار دستمزد است. وقتی فرد دانشگاه‌رفته به لوله‌کش و کولرساز رشک می‌برد و احساس رقابت با افراد پائین‌دست خود می‌کند، در واقع با آشفتگی در بافت جامعه و ناهماهنگی در رشد دو عاملِ پایه‌های مادی و فرهنگ روبه‌روییم. سلسله مراتب سنتی جامعه ایران از دهه ۱۳۴۰ به هم ریخته بود، اما آنچه در ابتدای دهه ۱۳۶۰ با بوق و کرنا وعده‌اش را به‌عنوان الگوی اقتصادیِ بی‌همانند و انسانساز می‌دادند، در پایان همان دهه کپیه مضحک سیاستهای راست جدیدِ تاچری‌یلتسینی و تبلیغ برای" مانور تجمل ``از آب در آمد (در ماجرای شهرداریِ تهران، گوشه‌ای از سنتِ قدیمیِ نیم درصد یا نیم درهزار سودها برای مدیران دولتی بیرون زد، اما کلّ قضیّه مکتوم ماند. در آن جریان می‌شد دید که دستگاه دولت اساساً نوعی شرکت سهامیِ خاص است و سود سهامداران عالیرتبه و دستمزد کارمندان دونپایه بسیار متفاوت از یکدیگرند). هیچ‌گاه کوهی به آن عظمت موشی به این حقارت نزاییده بود.عصر

دل‌بستن به آبِ باریک و امید به استخدام مادام‌العمر به پایان رسیده است. آبهای باریک همواره جریان خواهد داشت، اما مقدار آن نه برای جمعیتی فزاینده کفایت می‌کند و نه پاسخگوی آن حد از ترقی است که جوانان جامعه مصرفی جدید انتظار دارند. استخدام در دستگاه دولت تنها تکافوی درصدی کوچک از انبوه متقاضیان را می‌کند، و اعتقاد عمومی بر این است که آن شمار اندک هم نورچشمی‌اند و در این بازی نباید انتظار رقابت آزاد داشت.امروز بزرگترین کارفرما، یعنی دولت، حساب می‌کند که میانگین کار مفید هر کارمند در یک روزِ کاری چند دقیقه بیشتر نیست و متقاضی به اندازه‌ای زیاد است که با کمتر از این حقوق هم می‌توان آدم استخدام کرد. در مقابل، کارمند استدلال می‌کند که، با توجه به سطح دستمزدها، این حقوق برای همین چند دقیقه کار است و توجیهی برای بیشتر زحمت‌دادن به خویش وجود ندارد. از این مدار بسته و توالی استدلالها چگونه می‌توان بیرون رفت؟فشار بزرگ و ضربه آینده عمدتاً متوجه نسلهای جوانتری خواهد بود که با چشم‌انداز رونق و رفاه و تأمین آتیه پرورش یافته‌اند، اما پایه‌هایی واقعی برای تحقق چنان شرایطی در برابر نمی‌بینند. بیست سال پیش، اوضاع سیاسی ایران به هم ریخت چون فرهنگ آن رژیم با شرایط جدید و با انتظارهای جدید سازگار نبود. این یکی از تناقضهای بزرگ تاریخ انقلابهاست که جوانان دیروز ایران به‌تغییر شرایط سیاسی بسیار کمک کردند، اما اوضاع سیاسی‌اجتماعی حاضر (جز دعوت به ریاضت در جهانی آکنده از رقابت در مال‌اندوزی، و تبلیغِ پاکدامنی در جامعه‌ای خوگرفته به چپاول بیت‌المال و دست‌کردن در جیب دیگران) تقریباً هیچ نوید مشخصی برای نسلِ جوان امروز در چنته ندارد. http://www.mghaed.com/lawh/editorial/lawh۵.editorial.htm

مدیریت پاداش‌ها

منصور اسدی – علیرضا کریمی – محمدرضا رضایی

مقدمه: بالا بردن سطح عملکرد کارکنان یکی از اهداف زیربنایی هر سازمان در جهت تحقق استراتژی‌ها و راهبردهای آن است. در افزایش سطح عملکرد پرسنل، عواملی همچون انگیزش(شخص، بخواهد که کار را انجام دهد)، توانایی(بتواند کار را انجام دهد) و محیط (مواد و وسائل انجام کار را در اختیار داشته باشد) دخیل‌اند و فقدان هریک از این عوامل به عملکرد ایشان لطمه خواهد زد(مورهدوگریفین، ۲۰۰۱). بنابراین، انگیزش یکی از پایه های اصلی رفتار است که عملکرد افراد بدون آن شکل نمی‌گیرد.گزینش روش تشویقی مناسب در جهت ارتقاء انگیزش کارکنان مبتنی بر شناسایی عوامل تشویقی و نیازهای کارکنان است. در این راستا، مدیران معمولاً از طریق پاداش‌های در حد توان و اختیارات موجود، ایجاد انگیزه می‌کنند.پاداش و تشویقپرداخت به افراد شامل انگیزاننده‌های مالی و غیرمالی متعددی می‌گردند که هر یک به نوبه خود مشوقی است جهت انجام مطلوبتر امور که در نهایت انگیزه به کار، رضایت شغلی و سازمانی و تعهد اجتماعی را افزایش داده و غیبتها، کم‌کاریها، نقل و انتقالات منفی و تمایل به ترک خدمت را کاهش می‌دهد.پاداش، جایزه‌ای دلخواه است که در ازای یک کار مشخص، یک تلاش اضافه تر، انجام موفقیت‌آمیز یک کار یا پس از یک رویداد خاص پرداخت می‌شود و هیچ تضمینی برای پرداخت دوباره آن برای کارهای مشابه وجود ندارد.پاداشی که فرد از سازمان دریافت می‌کند یابه خاطر انجام وظایف محوله در حد عادی و متعارف است که در این صورت حقوق و دستمزد نامیده می شود، یابه خاطر انجام وظایف در سطحی بالاتر از استانداردهای کاری است که در این صورت از پاداش به عنوان مزایایی فوق العاده به خاطر کار فوق العاده صحبت می‌شود.پاداش از چنان اهمیتی در مباحث مربوط به مدیریت برخوردار است که از آن بعنوان یکی از منابع قدرت مدیر تحت عنوان « قدرت پاداش» نام برده می‌شود. بعبارتی، مدیر از قدرت پاداش به منظور تاثیرگذاری و کنترل رفتار زیردستان استفاده می کند. به عقیده "شرمرهرن "مدیر جهت به حداکثر رساندن اثر انگیزشی پاداش، درک روشنی از خواسته‌های افراد از وظایف محوله داشته و برای ارضای این خواسته‌ها پاداش را در راستای برآورده‌شدن علایق سازمان توزیع کند. مدیر، با شناسایی نیازهای گوناگون کارکنان می‌توانند دریابد که کدام عامل

تشویقی(پیشنهاد ترفیع، فوق‌العاده، اضافه‌کار) ...،حکم پاداش را نزد کارمند دارد.سیستمهای پاداشامروزه در شرایطی که محیط شغلی افراد هرروزه ماشینی‌تر می‌شود، کارکنان احتیاج دارند که به شخصیت انسانیشان توجه بیشتری شود و مورد شناسایی و قدردانی قرار گیرند. درچنین شرایطی حفظ نیروی انسانی و ایجاد انگیزه درجهت افزایش روزافزون بهره‌وری درکار با استفاده از مکانیسم‌های مختلف از جمله پاداش، از اهم وظایف هر سازمان است.تمایل به پرداختهای تشویقی بر اساس عملکرد، ناشی از چالش‌های فزاینده در رقابت سنگین امروزی است. تحقیقات نشان می‌دهند که پرداخت‌های تشویقی فردی در حدود ۳۰٪ و پرداختهای تشویقی گروهی در حدود ۱۵ تا ۲۰ درصد بر عملکرد افراد و در نتیجه عملکرد کل سازمان اثر می‌گذارد. یعنی مدیر آنچه را پاداش می‌دهد در حقیقت تقویت می‌کند.دو نوع پاداش اساسی وجود دارد •:پاداشهای بیرونی: پاداشهایی(نظیر اضافه حقوق، ارتقا، مرخصی تشویقی، مزایا، تمجید شفاهی و)...که از بیرون اداره شده و معمولاً از یک سرپرست یا یک مدیر سطح بالا به زیردست داده می‌شود •.پاداشهای ذاتی یا طبیعی: منبع اصلی پاداشهای ذاتی، احساس شایستگی، توسعه شخصی و ...است و هنگامی که شخص وظیفه‌ای را انجام می‌دهد بطور طبیعی رخ خواهد داد. لذا این نوع پاداشها بطور مستقیم درون خود شغل ایجاد می‌شوند.سازمانها برای ایجاد انگیزش در کارکنان خود از سیستمهای مختلفی نظیر برنامه‌های سهیم شدن در سود، برنامه‌های مزایای انعطاف پذیر، مرخصی و پرداخت مبتنی بر مهارت استفاده می‌کنند:o برنامه های سهیم شدن در سود: در این روش سازمانها پاداش‌های نقدی منظمی را به کارکنان در جهت بهره‌وری بالاتر، کاهش هزینه‌ها، یا بهبود کیفیت ارائه می‌کنند. طراحی صحیح چنین برنامه‌هایی موجب افزایش انگیزه و درگیـــری شغلی کارکنان می‌شود.o برنامه‌های مزایای انعطاف پذیر: برخی کارکنان تمام مزایایشان را در پول می‌بینند، برخی امکانات رفاهی بیشتر و؛ ...لذا این برنامه به کارکنان اجـــازه می‌دهد بجای اینکه مدیریت حق انتخاب برای آنها را داشته باشد مزایایی را که مایلند، انتخاب کنند. درحال حاضر هزاران سازمان در سطح جهـــان برنامه مزایای انعطاف پذیر را ارائه می دهند.o مرخصی: مرخصی همراه با حقوق برای برخی از افراد ایجاد انگیزه می کند. درچنین برنامه‌ای افراد در مقابل عملکرد مطلوب ازسوی سرپرست خود مرخصی همراه با حقوق دریافت می‌کنند حتی درصورت عدم استفاده فرد از این مـــرخصـــی، آن را برای فرد ذخیره می‌کند.o پرداخت مبتنی بر مهارت: در این روش، مدیران مهارت‌های موردنیاز در انجام شغل را شناسایی کرده و آنها را به کارکنان خاطرنشان می‌سازند. همان طور که فرد مهارتهای جدیدی را کسب می‌کند میزان پرداخت به او نیز افزایش می‌یابد.نکته قابل بحث در اینجا رفتار عادلانه در سازمان می باشد. زیرا تئوری برابری(Equity theory) امروزه بعنوان یکی از مبانی اصلی در تفکر طراحی پاداش مطرح است و افراد در مقام مقایسه نابرابری با دیگران، خود را با سه گروه مقایسه می کنند : با خودشان، با همکاران و افراد همانند، و با سیستم سایر سازمانها. لذا برای توجه به تلاش فرد، میزان پاداش و مطلوبیت یا ارزش معنوی پاداش نیاز به مهندسی انتظارات است و باید به مدیریت پاداش بعنوان یک ساز و کار کلیدی توجه کرد که نتیجه آن اصلاح عملکرد افراد، هدفمند کردن پرداختها، توسعه و آموزش کارکنان، حفظ کارکنان مستعد و ایجاد تضمین برای رفتار منصفانه در مقابل عملکرد می‌باشد.مدیریت پاداشبسیاری از مدیران علیرغم اینکه تمایل دارند در سازمانی کار کنند که آنها را مورد شناسایی و قدردانی قرار دهد، ولی خودشان در استفاده از قدرت بالنده « شناسایی و قدردانی » دیگران قصور می‌ورزند. آنها وقتی از یک کارمند می خواهند تا بیشتر از قبل کار کند، حمایتی که از او می‌کنند اندک است و منابعی که دراختیارش می گذارند بسیار ناچیز است. این مدیران علیرغم اینکه تمایل دارند که کارکنانشان بسیار مشغول و پرتحرک باشند و کار استثنایی انجام دهند، ولی بخاطر این کارها از آنها تشکر نمی‌نمایند.مدیریت پاداش به منظور تحقق اهدافی است که برخی از آنها عبارتند از: تصحیح عملکرد افراد؛ ساختارمندکردن پرداختها به کارکنان براساس ارزش زمانی آنها؛ توسعه و آموزش کارکنان؛ فراهم کردن ابزاری جهت برانگیختن و حفظ کارکنان مستعد در سازمان؛ تضمین اینکه با همه کارکنان به طور منصفانه و بصورت برابر در تعیین میزان مزایا و ...رفتار شود.هنگام طراحی استراتژی مدیریت پاداش بایستی به پرسشهای زیر پاسخ

داد: برنامه و طرحهای پاداش چگونه می‌توانند سازمان را در حفظ موفقیت و رسیدن به اهداف کمک کنند؟ ما چه نوع رفتاری را می‌خواهیم؟ فرایندهای پاداش چگونه می توانند در شناسایی رفتار مناسب به ما کمک کنند؟اصطلاح مدیریت پاداش به معنی آنست که مزایا و منافع حاصل از پاداش به کارکنان را مدیریت کرد. لذا مدیریت پاداش را می‌توان اینگونه تعریف کرد: فرایند ایجاد و اجرای استراتژی‌ها، خط مشی‌ها و سیستمهایی که ازطریق افزایش انگیزه و تعهد افراد، سازمان را به اهدافش می‌رساند. از آنجا که منبع نهایی ایجاد ارزش در سازمان، کارکنان آن هستند، بایستی مدیریت فرایند پاداش بنحوی خلاق به نیازهای دو طرف(کارکنان و سازمان) پاسخ دهد. لذا مدیریت پاداش بایستی به دنبال مطابقت سنجش کار نیروی انسانی و پرداختی‌های مختلف ازجمله پاداش به آنها باشد.فوریت و توازن دو معیار مهم در ارزیابی مدیریت پاداش می‌باشند. فوریت یعنی تاحد امکان پاداش بلافاصله پس از عملکرد مطلوب ارائه شود زیرا تاخیر باعث کاهش خاصیت انگیزشی آن می‌شود و منظور از توازن، نوعی برابری و عدالت بین عملکرد فرد و نوع و میزان پاداش است.پاداش مناسب بایستی کافی؛منصفانه؛ متنوع؛ حتمی و قطعی؛ برانگیزاننده موردقبول نیروی کار بوده و نباید حد افراط و تفریط داشته باشد.منصور اسدی و علیرضا کریمی و محمدرضا رضایی(کارشناسان تحقیق و توسعه بازار)

شرحی بر حقوق و دستمزد در قانون کار

آرمین خوشوقتی

برابر مفاد قانون مدنی جمهوری اسلامی ، ماه شمسی ۳۰ روز است، لذا در قانون کار ، مزد و مزایای متعلقه به کارگر بر مبنای ۳۰ روز محاسبه میگردد. البته پرداخت مزد و مزایای متعلقه ، در ماههای ۳۱ روزه تقسیم بر ۳۰ شده و در عدد ۳۱ ضرب میگردد و طبیعتا در ماههای ۲۹ روزه نیز بر عدد ۳۰ تقسیم شده و در ۲۹ ضرب میگردد . یعنی تعیین حقوق و

دستمزد بر مبنای ماه ۳۰ روزه ، و پرداخت آن بر مبنای تعداد روزهای ماه انجام میگردد. به این معنی که وقتی از سوی شورایعالی کار ، حداقل مزد کارگران اعلام میگردد ، این مبلغ بر مبنای ماه شمسی (۳۰ روزه) اعلام شده ، ولی هنگام پرداخت آن بایستی به تناسب تعداد روزهای ماه مورد نظر محاسبه گردد. چکیده: در این مقاله توضیحات مربوط به چگونگی محاسبه حقوق و دستمزد و ملاحظات مربوط به آن اشاره می شود.کلیدواژه : حقوق ؛ مزد ؛ دستمزد ؛ میزان ساعت کار ؛ اضافه کاری ؛ غیبت ؛ تأخیر---برابر مفاد قانون مدنی جمهوری اسلامی ، ماه شمسی ۳۰ روز است، لذا در قانون کار ، مزد و مزایای متعلقه به کارگر بر مبنای ۳۰ روز محاسبه میگردد. البته پرداخت مزد و مزایای متعلقه ، در ماههای ۳۱ روزه تقسیم بر ۳۰ شده و در عدد ۳۱ ضرب میگردد و طبیعتا در ماههای ۲۹ روزه نیز بر عدد ۳۰ تقسیم شده و در ۲۹ ضرب میگردد . یعنی تعیین حقوق و دستمزد بر مبنای ماه ۳۰ روزه ، و پرداخت آن بر مبنای تعداد روزهای ماه انجام میگردد. به این معنی که وقتی از سوی شورایعالی کار ، حداقل مزد کارگران اعلام میگردد ، این مبلغ بر مبنای ماه شمسی (۳۰ روزه) اعلام شده ، ولی هنگام پرداخت آن بایستی به تناسب تعداد روزهای ماه مورد نظر محاسبه گردد.از آنجائیکه برابر قانون ، هر کاگر بایستی در طول یک هفته ، مدت ۴۴ ساعت به کار اشتغال داشته باشد، لذا چنانچه ۴۴ ساعت را بر ۶ روز کاری (بغیر از روز جمعه) تقسیم نمائیم نتیجه میگیریم که از هر کارگر انتظار میرود در طول یک روز ۳۳/۷ (یا بعبارت دیگر هفت ساعت و بیست دقیقه) به کار اشتغال داشته باشد.لازم به ذکر است که چون در قانون محدودیتی برای چگونگی توزیع این ۴۴ ساعت ذکر نشده است ، لذا کارفرما میتواند ۴۴ ساعت را در طول یک هفته توزیع نماید (مثلا ۴ ساعت را به روز پنچشنبه و بقیه را در سایر ایام هفته توزیع نماید) مشروط به اینکه اولا-ساعات اشتغال به کار در هر روز از ۸ ساعت تجاوز ننماید و ثانیا ساعت شروع و خاتمه کار روزانه بین ۶ تا ۲۲ تعیین شده باشد.این توضیح لازم است که با توجه به حقی که قانون برای کارگران

مشمول قانون کار درخصوص تعطیلی روز جمعه (با دریافت مزد) قائل شده ، کارفرما موظف است در پایان هر هفته کاری (پس از ۶ روز کار) مزد یک روز جمعه را به کارگر پرداخت نماید . لذا برای اینکه بدانیم از یک کارگر انتظار میرود در طول یکماه شمسی (سی روزه) چه مقدار به کار اشتغال داشته باشد ، میتوانیم عدد ۳۳/۷ را در عدد ۳۰ ضرب نمائیم ، عدد حاصله ۲۲۰ ساعت است.لذا وقتی شواریعالی کار اعلام میدارد که میزان حداقل مزد کارگران در سال X مبلغ A ریال است ، این مبلغ برای اشتغال یک کارگر به مدت ۲۲۰ ساعت در ماه (که بطور استاندارد ۳۳/۲۹ ساعت یا ۲۹ ساعت و بیست دقیقه آن بابت جمعه هاست) به کارگر تعلق میگیرد.قطعا در طول مدت کار لازم میشود که کارگری بیشتر از مدت هفت ساعت و بیست دقیقه در روز کار کند. در اینصورت لازم است اولا موافقت کارگر جلب شده و ثانیا میزان ساعات اضافه کاری در هر روز از ۴ ساعت نیز تجاوز ننماید (مگر در موارد استثناء و با اخذ مجوز اداره کار مربوطه).برای محاسبه مزد هر ساعت اضافه کاری ، لازم است مزد ثابت را بر عدد ۲۲۰ تقسیم نموده و در عدد ۴/۱ ضرب نمائیم ، چرا که برابر قانون ، مزد هر ساعت کار اضافه ارجاعی به کارگر ، ۴۰٪ بیشتر از مزد ساعات کار عادی است.لازم به ذکر است که برای محاسبه ساعات غیبت یا تاخیر کارگران ، در قانون تکلیفی تعیین نشده است و نمیتوان بیشتر از ساعات غیبت یا کسر کار کارگران را از حقوق ماهیانه ایشان برداشت نمود ، مگر در مورد کارگاههایی که دارای کمیته انضباطی هستند و در این خصوص دارای مقررات خاصی باشند.

*راهکار مدیریت

مدیریت پاداش

مرتضی کرمی- احمد گودرزی

مقدمه: سازمانها براین باورند که نیروی انسانی به عنوان منبع اصلی ایجاد ارزش در سازمان و به عنوان مزیت رقابتی مطرح است. درچنین شرایطی حفظ نیروی انسانی و ایجاد انگیزه درجهت افزایش روزافزون بهره وری درکار با استفاده از مکانیسم های مختلف از جمله پاداش از اهم وظایف هر سازمان است. دراین مقاله سعی می شود با ارائه مفهوم

پاداش، انواع آن و سیستم های مختلف پاداش و مدیریت پاداش گامی درجهت آشنایی با این کارکرد مهم برداشته شود.مفهوم شناسی و اهمیت پاداشدر بازار بسیار رقابتی امروز، نیازسازمانها به حفظ نیروی انسانی متخصص بیش از پیش آشکار شده و ارائه پاداش راهبردی درجهت وصول به این مهم است. (ساندرز، ۲۰۰۰)پاداش (REWARD) عبارتست از: «پیامدهای ارزشمند مثبت کار برای افراد (شرمرهرن ۱۹۹۳) پاداش ارائه یک پیامد خوشایند برای انجام رفتاری مطلوب از فرد به منظور افزایش احتمال تکرار است. (هلریگل، و دیگران ۱۹۹۵)پاداش از چنان اهمیتی در مباحث مربوط به مدیریت برخوردار است که از آن به عنوان یکی از منابع قدرت مدیر تحت عنوان «قدرت پاداش» یاد می شود منظور از قدرت پاداش استفاده از پاداشهای مختلف درونی و بیرونی به منظور کنترل عملکرد افراد است. به عبارتی، مدیر از قدرت پاداش به منظور تاثیرگذاری و کنترل رفتار زیردستان استفاده می کند. (رابینز و کالتر، ۱۹۹۹) اگرچه همه مدیران دارای قدرت پاداش مشابه ای هستند اما موفقیت در دسترسی و به کاربردن اثربخش پاداش نیازمند مدیریت آن است. به منظور مدیریت بهینه پاداش آشنایی با انواع پاداش و سیستم های مختلف پرداخت کننده پاداش ضروری به نظر می رسد که در قسمتهای بعد به تشریح این مطالب پرداخته شود.انواع پاداشدو نوع پاداش اساسی وجود دارد: پاداشهای بیرونی (EXTRINSIC REWARDS) و پاداشهای ذاتی یا طبیعی(NATURAL REWARDS).الف: پاداشهای بیرونی عبارتند از پاداشهایی که از بیرون اداره شده و پیامدهای ارزشمندی که از یک نفر به شخص دیگر معمولاً از یک سرپرست یا یک مدیر سطح بالاتر به زیردست داده می شود. مثالهای رایج این نوع پاداشها در محیط کار: اضافه حقوق، ارتقا، مرخصی تشویقی، مزایا، تمجید شفاهی و... است.ب: پاداشهای ذاتی یا طبیعی، که خود سازمان یافته هستند و به طور طبیعی هنگامی که فرد

کاری را انجام دهد رخ می دهند. لذا این نوع پاداشها به طور مستقیم درون خود شغل ایجاد می شود. منبع اصلی پاداشهای ذاتی، احساس شایستگی، توسعه شخصی و... است. لذادیگری بستگی ندارد. غنی سازی شغلی، ایجاد تیمهای کاری خودگردان نمونه ای از استراتژی هایی است که چنین احساساتی را فراهم می کند. (شرمرهرن، ۱۹۹۳) در یک تقسیم بندی می توان پاداشهایی که توسط سازمانها به کار گرفته می شود را به شش دسته تقسیم کرد:پاداشهای مادی: ازقبیل پرداختهای نقدی و افزایش حقوق؛مزایای مکمل (کمکی): از قبیل خودرو شرکتی، برنامه های تعیین سلامت و بهداشت، تعطیلات، تسهیلات تفریحی و مراقبت از فرزندان پرسنل، احداث کلوپها و...پاداشهای اجتماعی / بین فردی: از قبیل تمجید، لبخند، آهسته زدن به شانه فرد و دیگر نشانه های غیرکلامی و دعوت کردن فرد به شام و...پاداشهای حاصل از کار: احساس پیشرفت، کار با مسئولیت بیشتر، کار خود هدایت شونده و انجام کارهای مهمتر.پاداشهای خود اداره شونده: تبریک گفتن به خود، خودشناسی، خودتمجیدی، رشد خود ازطریق گسترش دانش و مهارتها، احساس ارزشمندی بیشتر.نمادهای وضعیتی: نوع پرده ها، فرشها، نقاشی های محل کار. (هلریگل و دیگران، ۱۹۹۵)سیستم های پاداشسازمانها برای انگیزش دادن به کارکنان خود از سیستم های مختلفی استفاده می کنند. چهار نوع سیستم رایج در سازمانهای امروزی وجود دارد که عبارتند از: برنامه های سهیم شدن در سود، برنامه های مزایای انعطاف پذیر، مرخصی و پرداخت مبتنی بر مهارت.برنامه سهیم شدن در سود: ازطریق برنامه های سهیم شدن در سود، سازمانها پاداشهای نقدی منظمی را به کارکنان به خاطر بهره وری بالاتر، کاهش هزینه ها، یا بهبود کیفیت ارائه می کنند. طراحی صحیح چنین برنامه هایی موجب افزایش انگیزه و درگیری شغلی کارکنان می شود. نقطه قوت این روش این است که چنین پاداشی به کارکنانی داده می شود که به سطح تولید خاصی برسند یا هزینه های کار را کنترل کنند. ازجمله محدودیتهای این روش پیچیده بودن تدوین و فرمول بندی برنامه و از الزامات آن اعتماد کارکنان و مدیریت به یکدیگر است.برنامه مزایای انعطاف پذیر: این برنامه به کارکنان اجازه می دهدکه مزایایی را که می خواهند، انتخاب کنند. به جای اینکه مدیریت حق انتخاب را برای آنها داشته باشد حق انتخاب دردست خود کارکنان است.این برنامه براین فرض استوار است که کارکنان می توانند تصمیمات مهم و هوشمندانه را در زمینه پاداش و مزایایشان بگیرند.برخی کارکنان تمام مزایایشان را در پول می بینند، برخی امکانات رفاهی بیشتر و...درحال حاضر هزاران سازمان در سطح جهان برنامه مزایای انعطاف پذیر را ارائه می دهند.علت اصلی رواج این برنامه این است که اولاً به کارکنان اجازه می دهد تصمیمات مهم را درمورد مسائل مالی آنها بگیرند ثانیاً سازمان نقش قیم مآبانه یعنی تشخیص آنچه که برای کارکنان بهترین است را ندارد ثالثاً چنین برنامه هایی ارزش و مزایای اقتصادی زیادی را برای کارکنان مشخص می سازد.مرخصی: مرخصی همراه با حقوق برای برخی از افراد ایجاد انگیزه می کند. درچنین برنامه ای افراد در مقابل عملکرد مطلوب ازسوی سرپرست خود مرخصی همراه با حقوق دریافت می کنند حتی درصورت عدم استفاده فرد از این مرخصی، آن را برای فرد ذخیره می کند. محدودیت اصلی این روش این است که بایستی به عملکردهای بالاتر بیشتر از عملکردهای پایین مرخصی داد. درحالی که به حضور افراد با عملکردهای بالا نیاز بیشتری است.پرداخت مبتنی بر مهارت: این نوع برنامه بر تعداد و سطوح مهارتهای مرتبط با شغل فرد وابسته است. در اینجا مدیران مهارتهای موردنیازبر انجام شغل را شناسایی کرده و آنها را به کارکنان خاطرنشان می سازند. همان طور که فرد مهارتهای جدیدی را کسب می کند میزان پرداخت به او نیز افزایش می یابد. نقطه قوت این روش این است که کارکنان برای دستیابی به پاداش و پرداخت بیشتربایستی مهارتهای جدیدی کسب کنند. اما از محدودیتهای این روش هزینه های آموزشی است که ممکن است زیاد باشد. همان طور که کارکنان به مهارتهای بالاتری دست می یابند هزینه های نیروی کار نیز افزایش می یابد. (هلریگل و دیگران، ۱۹۹۵) حال که تصویر روشنی از انواع پاداش و سیستم های مختلف پرداخت پاداش ارائه شد به بیان مدیریت پاداش که بحث محوری این مقاله است پرداخته می شود.مدیریت پاداشمدیریت پاداش بر نحوه تهیه و طراحی برنامه ها توسط سازمان، به منظور مطمئن شدن از اینکه رفتارها و عملکردهای موثر کارکنان در تحقق اهداف سازمان موردتقدیر قرار می گیرد،

تمرکز دارد. (آرمسترانگ، ترجمه اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۱)اصطلاح مدیریت پاداش نشانگر این است که مزایا و منافعی که به عنوان پاداش به کارکنان اعطا می شود را می توان مدیریت کرد. لذا مدیریت پاداش را می توان این گونه تعریف کرد: «فرایند ایجاد و اجرای استراتژی ها، خط مشی ها و سیستم ها که به سازمان در نایل شدن به اهدافش ازطریق افزایش انگیزه و تعهد افراد کمک می کند».(آرمسترانگ، ۱۹۹۴ به نقل از لاندی و کولینگ، ۲۰۰۰)مدیریت پاداش براین اصل مهم بایستی بنا و استوار گردد که منبع نهایی ایجاد ارزش در سازمان کارکنان سازمان هستند. این به معنای آن است که فرایند پاداش باید به نحوی خلاق به نیازهای کارکنان و سازمان پاسخ دهد. (جونز و گئورک، ۱۹۹۸)لذا مدیریت پاداش بایستی به دنبال مطابقت سنجش از کار نیروی انسانی و پرداختی های مختلف ازجمله پاداش به آنها باشد. به عبارت دیگر، پاداش به کارکنان بایستی در مطابقت با ارزشی که آنها در سازمان ایجاد می کنند، سنجیده شود. (حاجی کریمی و رنگریز، ۱۳۷۹)طراحی استراتژی های مدیریت پاداشاجرای استراتژی های مدیریت پاداش به منظور تحقق اهدافی است که برخی از آنها عبارتند از:- تصحیح عملکرد افراد؛- ساختارمندکردن پرداختی ها به کارکنان براساس ارزش زمانی آنها؛- توسعه و آموزش کارکنان؛- فراهم کردن ابزاری جهت برانگیختن و حفظ کارکنان مستعد در سازمان. تضمین اینکه با همه کارکنان به طور منصفانه و به صورت برابر در تعیین میزان مزایا و... رفتار شود. (راشمور، ۲۰۰۲)به هنگام طراحی استراتژی مدیریت پاداش بایستی به پرسشهای زیر پاسخ داد:- سازمان دارد به کجا می رود؟- برنامه و طرحهای پاداش چگونه می توانند به سازمان در رسیدن به مقصد و حفظ موفقیت کمک کنند؟- ما چه نوع رفتاری را می خواهیم؟- فرایندهای پاداش چگونه می توانند در شناسایی رفتار مناسب به ما کمک کنند؟ (آرمسترانگ، ترجمه ایزدی و اعرابی، ۱۳۸۱). علاوه بر پاسخگویی به سوالات فوق استراتژی های پاداش بایستی دارای یکسری ویژگیهایی باشند که عبارتند از:- درجهت ارزشها و منافع سازمان باشد؛- با ارزشها و باورهای شرکت هماهنگ باشد؛- با عملکرد سازمان پیوند داده شود؛- رفتار مطلوب را در تمام سطوح حمایت و هدایت کند؛- یک مدیریت مطلوب را تثبیت کند. (لاندی و کاولینگ، ۲۰۰۰)صاحبنظران معتقدند برای اینکه استراتژی های مدیریت پاداش بتواند به نحو مطلوبی با عوامل محیطی سازگار باشد نیاز به مشارکت کارکنان است. بخصوص مشارکت در مشخص ساختن اینکه چه رفتاری شایسته پاداش دادن است و چگونه باید صورت بگیرد و برنامه پاداش بایستی مطابق اهداف تعیین شده از طریق این مشارکت باشد. به عنوان مثال اگر کمیت کار مهمتر از کیفیت آن تشخیص داده شود پاداش نیز بایستی در ارتباط با تعداد واحدهای تولید شده باشد نه کیفیت آن (تورینگتون و هال، ۱۹۹۸).به عقیده شرمرهرن (۱۹۹۳) برای طراحی و استفاده موفقیت آمیز از استراتژی پاداش - یعنی به حداکثر رساندن اثر انگیزشی پاداش - مدیر بایستی دو کار انجام دهد:۱ - درک روشن از آنچه که افراد از کارشان می خواهند؛۲ - ایجاد و توزیع پاداش برای ارضای این خواسته ها زمانی که علایق سازمانی به خوبی برآورده گردد.اساسی ترین نکته در زمینه استراتژی مدیریت پاداش این است که استراتژی ها بایستی به گونه ای باشد که فرد را برای سطح بالاتری از عملکرد برانگیزاند. (رید، ۲۰۰۲) در به کاربردن پاداش برای عملکرد مطلوب کارکنان نبایستی همیشه منتظر پاداشهای سازمانی از قبیل افزایش حقوق، مزایا، مرخصی تشویقی و... بود زیرا این موارد همیشه امکان پذیرنیستند. لذا در این موارد باید بیشتر از پاداشهای اجتماعی استفاده کرد از قبیل:- وقت بیشتری با کارکنان بگذرانید؛- کارکنان را به مشارکت بیشتر تشویق کنید؛- فرصتهایی برای رشد فراهم سازید؛- از قدرشناسی و تمجید کلامی، لبخند،... استفاده کنید.- به حرفهای آنها گوش داده و نظرات آنها در قبال پاداش موردانتظار جویا شوید. (هاناوی و هانت، ۱۹۹۹)معیارهای پاداشپاداش مناسب بایستی دارای یکسری از ویژگیهای ذیل باشد: - کافی و مناسب باشد؛- منصفانه باشد. پرداخت پاداش به هر فرد بایستی به طور منصفانه و باتوجه به تلاشها،تعدادها و معلومات به مهارتهای افراد صورت گیرد؛- متنوع باشد. تکرار یک پاداش از خاصیت انگیزشی آن می کاهد؛- پاداش حتمی و قطعی باشد؛- پاداش نباید حد افراط و تفریط داشته باشد. بلکه با توجه به سطح عملکرد فرد و توان پرداختی سازمان تعیین گردد؛- موازنه شده و سنجیده باشد و به طور منطقی پرداخت شود؛- برانگیزاننده

باشـد، بر نیروی کـار برای کـار اثربخش و کارآمـد و بهبود عملکرد تاثیر بگـذارد؛- موردقبول نیروی کار باشـد. نیروی کار بایستی سیستم پاداش را درک کرده و آن را یک سیستم عقلایی بداند. (فوت و هوک)به طور کلی دو معیار مهم در مدیریت پاداش وجود دارد یکی فوریت و دیگری توازن.فوریت بـدین معناست که پاداش بایستی تاحد امکان بلافاصـله پس از عملکرد مطلوب ارائه شود زیرا هر چقـدر بین این دو فاصله بیفتـد از خاصـیت انگیزشـی پاداش کاسـته می شود و منظور از توازن، نوعی برابری و عـدالت بین عملکرد فرد و نـوع و میزان پـاداش است. درصـورت عـدم تـوازن بین این دو از خاصـیت انگیزشـی پـاداش کاسـته می شود.منـابع و مآخذ:۱ - آرمسترانگ، مایکل (۲۰۰۱)، مـدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه محمداعرابی و داود ایزدی، (۱۳۸۱). تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی۲ - حـاجی کریمی، عباسـعلی و رنگریز، حسـن (۱۳۷۹)، مـدیریت منـابع انسـانی، تهران: شـرکت چاپ و نشـر بازرگانی.

۳ - FOOT, MARGARET, HOOK, CAROLIN (۱۹۹۹). INTRODUCTING HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, MALAYSIA: LONGMAN.۴ - HANNAWAY, CONOR, HUNT, GABRIEL (۱۹۹۹). THE MANAGEMENT SKILLS BOOK, CORNWALL: GOWER.۵ - HELLRIEGEL, DON, SLOCUM, JOHN, WOODMAN, RICHARD (۱۹۹۵). ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, NEW YORK: WESTPUBLISHING COMPANY.۶ - JONES, GARETH. R. GEORGE, JENNIFER (۱۹۹۸). ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, MASSACHUSETTES: ADDISON WESLEY.۷ - LUNDY, OLIVE, COWLING, ALAN (۲۰۰۰). STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, LONDON: INTERNATIONAL THOMSON BUSINESS PRESS.۸ - ROBBINS, STEPHEN, company ULTAR MARY (۱۹۹۹). MANAGEMENT. NEW YORK: HALL INTERNATIONAL.۹ - REID, PARRIGTON (۲۰۰۲). PERFORMANCE MANAGEMENT AND REWARD, http://www.chiumento.co.uk/page.php? Cid=۴۱-->۱۰ - RUSHMOOR, BOROUGH (۲۰۰۲). PAY REWARD STRATEGY. Http://www.rushmoor.gov.uk/concillper ۹۹۰۴.htm.۱۱ - SANDERS, DEBBIE (۲۰۰۰). A TOTAL REWARD PERSPECTIVE. Http://www.total. Reward.com/whatsup/tr ۲۰perspective.htm.۱۲ - SHERMERHORN, JOHN (۱۹۹۳). MANAGEMENT FOR PRODUCTIVITY. NEW YORK: JOHN WIELY.۱۳ - TORRINGTON, DEREK, HALL, LAURA (۱۹۹۸). HUMAN PESOURCE MANAGEMENT, HARLOW: FINANCEAL TIMES, PRENTICE HALL.

مرتضـی کرمی: دانشـجوی دکتری دانشـگاه تربیت مدرس و کارشـناس امور توسعه منابع انسانی شرکت واگن پارساحمد گودرزی: مدیر امور توسعه منابع انسانی شرکت واگن پارس*تدبیر

<div class="e>

نارضایتی ازدستمزد مدیران

مترجم: نیلوفر قدیری

همگی بر این نکته اتفاق نظر دارنـد که مـدیران ارشـد حقوق بالایی دریافت می‌کننـد.طی نیم قرن، نسبت دسـتمزد مدیران ارشد به درآمد کارمندان نسـبت چندان متفاوتی نبود. ناگهان در دهه ۱۹۸۰ در آمریکا و چنـد سال بعد در نقاط دیگر دنیا این نسبت رو به

افزایش گذاشت و بالاخره در هزاره جدید تفاوت این نسبت چشمگیر شد. اینجا بود که یک کارمند در طبقه پایین اداره‌ای در آمریکا حقوق یک ماهه مدیرش در طبقه بالا را طی یک سال دریافت می کرد. یک شرکت مشاوره مدیریت در آمریکا سال گذشته ۱۱ شرکت بزرگ و مشهور اما با مدیریت ضعیف را شناسایی کرد که مدیران ارشد آنها دو سال است بیش از ۱۵میلیون دلار در سال حقوق و دستمزد دریافت می کنند. این در حالی است که ارزش سهام این شرکت‌ها نه تنها رشد نداشته بلکه افول هم کرده است. از جمله این شرکت‌ها AT&T ، مرک و تیم وارنر هستند. رابرت ناردلی از مدیران شرکت « هوم دیپوت» هنگام ترک سمتش ۲۱۰میلیون دلار بابت تسویه حساب دریافت کرد. در حالی که سهام این شرکت در دوران مدیریت او دچار افت چشمگیر شده است. کارلی فیورینا با ۱۸۰میلیون دلار پاداش از سمت خود به عنوان مدیر ارشد شرکت « اچ پی» خارج شد. او در سال ۶/۲۱میلیون دلار حقوق می گرفت .نظرسنجی که روزنامه‌های لس‌آنجلس تایمز و شبکه بلومبرگ سال گذشته انجام داده‌اند نشان می‌دهد، ۸۰درصد آمریکایی‌ها حقوق مدیران ارشد شرکت‌ها را بسیار بالا و هنگفت می‌دانند. حتی طرفداران تجارت آزاد و اقتصاد مبتنی بر بازار هم نسبت به این موضوع و افزایش حقوق مدیران بدبین هستند. حتی دانشجویان رشته اقتصاد و بازرگانی دانشگاه هاروارد هم در نظرسنجی اعلام کرده‌اند که این میزان حقوق و دستمزد را بالا می‌دانند. بررسی دیگری نشان می‌دهد، ۹۰درصد سرمایه‌گذاران که مالکان حقیقی شرکت‌ها هستند بر این باورند که حقوق و دستمزد مدیران بالاست. یکی از دلایل انگیزه است. نقش حقوق وادار کردن مدیران به کار بیشتر و سخت‌تر نیست بلکه جذب مدیران بهتر و واداشتن آنها به تصمیمات دشوار است. بدون دستمزد بالا مدیران انگیزه‌ای برای اتخاذ تصمیمات دردسرساز و پر هزینه ندارند. دستمزد همچنین عینی‌ترین آزمون خارجی است برای سنجیدن ظرفیت و توان هیات مدیره یک شرکت در نظارت بر مدیران آن. در حقیقت ارزش دستمزد مدیران ارزش دلاری نیست. حقوق مدیران یکی از جنجالی‌ترین جنبه‌های افزایش نابرابری است که در دهه‌های گذشته بروز کرده است. حتی اگر مدیران ارزش و استحقاق این افزایش دستمزد را داشته باشند باز هم بار این نمی‌توان نابرابری را توجیه کرد.منبع: اکونومیست

مفهوم دورکاری و مزایای آن در امر اشتغال

مفهوم دورکاری و مزایای آن در امر اشتغال

آژانس خبری روز

گروه کار از راه دور به معنای حرکت دادن کار به سمت کارگر است. این نوع کار با انتقال کار به سمت انجام دهنده کار، به جای حرکت انجام دهنده کار به سوی کار مشخص می‌شود .گروه کار از راه دور به معنای حرکت دادن کار به سمت کارگر است. این نوع کار با انتقال کار به سمت انجام دهنده کار، به جای حرکت انجام دهنده کار به سوی کار مشخص می‌شود و شامل کار کردن در «دورمرکز» یعنی محلی که کارکنان در آنجا به فناوری اطلاعات و برخی از تسهیلات اداری دسترسی دارند به جای رفت‌وآمد به یک اداره است.به گزارش گروه اقتصادی دی نا – بهاره فتح آبادی، در واقع به واسطه به وجود آمدن کامپیوتر ها، شبکه های ارتباطی، نرم افزارهای ارتباطی و نرم افزارهای اداری و تخصصی علوم مختلف است که امروزه می توانیم از کار از راه دور صحبت کنیم. پس با پیشرفت این ابزارها می توانیم انتظار داشته باشیم که در آینده تعداد مشاغل از راه دور بیشتر و کارهای از راه دور با کیفیت تر شوند.دور کاری یک انتخاب است راجع به روش انجام کار، که به کارکنان اجازه می دهد تمام یا قسمتی از کارشان را خارج از محیط کاری انجام دهند یعنی افراد می توانند از خانه شان, از یک مرکزارتباط از راه دوردر نزدیکی خانه شان یا از محل کار دیگری وظایف کاریشان را انجام دهند (مجله کانکشنزسپتامبر ۲۰۰۴).استفاده از رایانه و ارتباطات راه دور به منظور تغییر موقعیت جغرافیایی محل کار و انجام وظایف شغلی (کمیسیون اروپا).*مثال هایی در زمینه دورکاری وجود دارد که از آن جمله می

توان به موارد زیر اشاره کرد :–فرد مسئول بازدید و تهیه گزارش از واحدهای مختلف یک سازمان در شهرهای مختلف (مثل شعب مختلف یک بانک یا فروشگاه زنجیره ای) دیگر مجبور نخواهد بود بعد از تهیه هر گزارش، مستقیما به سازمان مراجعه کرده و گزارشش را تحویل دهد. وی میتواند در حین مسافرت از شهری به شهر دیگر بوسیله کامپیوتر قابل حمل گزارشش را تهیه کرده و از طریق اینترنت (یا حتی خط تلفن همراه) گزارش را به سازمان متبوع ارسال کند.– فرض کنید یک مهندس الکترونیک از ایران و مهندسی از ژاپن بر روی پروژه طراحی مدار الکترونیکی دستگاه خاصی کار می کنند. این دو نفر می توانند با بکارگیری یکی از نرم افزارهای کنفرانس ویدئویی با یکدیگر مکالمه صوتی، تصویری داشته باشند و در همان حال تصویر مانیتور فرد دیگر را داشته را داشته باشند و ببینند که طرف مقابل با نرم افزار تخصصی رشته الکترونیک چه مداری را طراحی کرده و حتی در صورت اجازه طرف مقابل، به نرم افزارها و فایل های موجود روی کامپیوترش دسترسی داشته باشد و جالب تر اینکه نه دو نفر بلکه چندین نفر می توانند به طور همزمان چنین ارتباطی داشته باشند.**میزان بهره وریدر مورد دورکاری یکی از مواردی که بسیار مهم به نظر می رسد این است که این نوع کارها چون در خارج از محیط کاری و به دور از هر گونه کنترل انجام می شود آیا کار ازمیزان بهره وری مناسب برخوردار استکار از راه دور« نه تنها برای کارکنانی که در پی ایجاد تعادل بیشتر میان خانواده و محیط کار خود هستند ، سودمند است ، بلکه به دلیل توسعه این سودمندی و بهره‌دهی ، رضایت کارفرما را نیز تامین خواهدکرد . بنابراین با توجه به رضایت هم کارفرما و هم کارمند مسلم است که رشد زیادی خواهدنمود . پیش از این تمام تلاش شرکتها و موسسات این بود که «کارگر» را به سمت «کار» حرکت دهند و اکنون ، با توجه به امکانات و تسهیلاتی که فنآوری نوین ارتباطات و اطلاع رسانی در اختیار بشر قرار داده است میتوان از میزان حضور فیزیکی کارکنان در محل کار کاست و بر میزان بهره‌وری آنان افزود .در پاسخ به سوال میزان بهره وری باید گفت: طی مطالعه ای که در سال ۱۹۹۹ در ارتباط با گروهی از کارکنان راه دور انجام شد مشخص شد که ۴۷ درصد از آنها افزایش بهره وری ,۴۲ درصد آنان عدم تغییر در بهره وری و ۱۰ درصد آنان کاهش در بهره وری کاری خود را تجربه کرده اند .همچنین در پژوهش دیگری۳۱درصد بر بهره وری بیشتر، ۵۶ درصد به عدم تغییر در بهره وری و۶درصد به کاهش بهره وری کاری خود معتقد بوده اند و ۷ درصد نیز پاسخی نداده اند.همین طورآمارهای دیگر نشان می دهد افزایش بهره وری بین ۱۰٪ تا ۴۰٪ است.(Telework America Survey – ۲۰۰۰ and CO Telework Coalition)**از مزایای کار از راه دور می توان به موارد زیر اشاره کردحضور فیزیکی کارکنان همواره هزینه زیادی به همراه دارد ، هزینه رفت و آمد ، سربار ترافیک ، هزینه تهیه مکان کار و . . . . این هزینه‌ها زمانی که محل کار و منزل کارمند در دو محل دور از هم مانند شهر و روستا باشد بسیار افزایش پیدا کرده و مشکلات عدیده‌ای بوجود می‌آورد . کار از راه دور راه حلی برای این مشکلات می‌باشد . کار از راه دور محدودیتهای زمانی و مکانی را از سر راه بر می دارد. حالا دیگرمی توانید در بهترین و خوش آب و هوا ترین مناطق زندگی کنید از حاشیه شهرها تا مناطق ییلاقی کوهستان ها و به کارتان نیز مشغول باشید.کاهش رفت و آمد و هزینه های ناشی از آن که شامل هزینه حمل و نقل و ارزش پولی وقت تلف شده در راه است.زمانی که ناگزیر در رفت و آمد روزانه به محل کار تلف می شد، حالا می تواند برای نگهداری از فرزندان و والدین پیر سپری شود.از دیگر مزایای آن این است که کارمند هر شرکت یا سازمانی که دوست دارید باشید، دیگر جا و مکان ملیتش فرق نمی کند.باعث کاهش ترافیک های درون شهری و مشکلات ناشی از آن مثل آلودگی هوا و محیط زیستباعث کاهش نیاز به راه سازی و گسترش بزرگراه هااز دیگر مزایای آن برای کسانی که ناتوانی یا بیماری خاصی دارند که حضورشان در ادارات مرسوم، غیر معقول و غیر ضروری است، موقعیت کاری فراهم می شود.همچنین بازار نیروی کار گسترش می یابد یعنی قدرت انتخاب سازمان ها برای انتخاب بهینه نیروی کار مورد نیازشان زیاد می شود زیرا تا دیروز سازمان ها ناگزیر بودند کار را به یکی از متخصصان همان شهر (یا منطقه جغرافیایی) بسپارند اما امروز می توانند کار را به طریق از راه دور به هر متخصصی که توانایی ها و قابلیت های بیشتری دارد بسپارند که این همان شایسته سالاری است. به

این ترتیب موقعیت های کاری یکسانی نیز برای همه جدای از محل و موقعیتشان به وجود می آید که این راستا عدالت اجتماعی است.از دیگر مزایای آن کاهش رشد جمعیت شهر های بزرگ؛ از هجوم نیروی کار به شهرهای بزرگ برای دستیابی به موقعیت های کاری بهتر کاسته می شود. در صورت نیاز یا وجود مشاغل ذیل در سازمان،مدیر منابع انسانی می تواند در صدد ارائه این مشاغل به صورت کار از راه دور باشد:**کارهایی که به صورت دورکاری قابل انجام هستندمشاغل کامپیوتری مثل برنامه نویسی، طرحی صفحات وب، طراحی گرافیکی، انیمیشن سازیمترجمی، نویسندگی، فروش و بازار یابی، مشاوره، حسابداریکارهای طراحی و محاسبات در علوم مهندسی مثل محاسبه و طراحی سازه در مهندسی عمران، طراحی ماشین آلات در مهندسی مکانیکتدریس (از طریق ویدئو کنفرانس)بطور کلی بسیاری از کارهای خدماتی به طریق از راه دور قابل انجام اند.

درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحیم

جاهِدُوا بِأَمْوالِکُمْ وَ أَنْفُسِکُمْ فی سَبیلِ اللَّهِ ذلِکُمْ خَیْرٌ لَکُمْ إِنْ کُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)

با اموال و جانهای خود، در راه خدا جهاد نمایید؛ این برای شما بهتر است اگر بدانید حضرت رضا (علیه السّلام): خدا رحم نماید بنده‌ای که امر ما را زنده (و برپا) دارد ... علوم و دانشهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیافزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می کنند

بنادر البحار-ترجمه و شرح خلاصه دو جلد بحار الانوار ص ۱۵۹

بنیانگذار مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلدادگی به اهلبیت (علیهم السلام) بخصوص حضرت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) و امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) شهره بوده و لذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی بنیانگذار مرکز و راهی شد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می دهند.

مرکز تحقیقات قائمیه اصفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسی تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن امامی (قدس سره الشریف) و با فعالیت خالصانه و شبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف :دفاع از حریم شیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل البیت علیهم السلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمند به جای بلوتوث های بی محتوا در تلفن های همراه و رایانه ها ایجاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السّلام با انگیزه نشر معارف، سرویس دهی به محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمندان به نرم افزار های علوم اسلامی، در دسترس بودن منابع لازم جهت سهولت رفع ابهام و شبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزریق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیتهای گسترده مرکز :

الف)چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی

ب)تولید صدها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن سهمراه

ج)تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما ، انیمیشن ، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و...

مسند زید: امام حسین علیه السلام فرمود: «هر کس انسانی را از گمراهی به معرفت حق، فرا بخواند و او اجابت کند، اجری مانند آزاد کردن بنده دارد».



قائمیه
مرکز تحقیقات رایانه‌ای
اصفهان
WWW
برای داشتن کتابخانه های‌تخصصی
دیگر به سایت این مرکز به نشـــانی
www.Ghaemiyeh.com
www.Ghaemiyeh.net
www.Ghaemiyeh.org
www.Ghaemiyeh.ir
مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.
۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹